



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale in

Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici
LM - 49

Tesi di Laurea

Branding della destinazione turistica.

È possibile creare il marchio *Basilica di San Marco*?

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Giorgia Boscolo

Matricola

867518

Anno Accademico

2021 / 2022

«La cultura deve colpire il cuore ed illuminare la mente».

Cit.

Ai miei fari.

INDICE

INTRODUZIONE.....	
1. Il <i>Brand Management</i>.....	13
1.1 <i>Brand Identity</i>	16
1.2 <i>Brand Equity</i>	17
1.3 <i>Brand Awareness</i>	18
1.4 <i>Brand Image</i>	20
1.5 <i>Brand Positioning</i>	22
1.6 <i>Brand Loyalty</i>	23
2. La produzione turistica e il <i>brand</i>.....	25
2.1 <i>Destination branding</i>	26
2.1.1 La destinazione turistica	29
2.1.2 Dall'immagine di destinazione al <i>Destination Branding</i>	32
2.2 L'analisi del <i>Brand</i>	34
2.3 L'influenza dei social media	42
3. Brevi cenni sulla proprietà industriale	52
3.1 Il marchio: le fonti giuridiche	52
3.2 Definizione di marchio e caratteristiche	53
3.3 La registrazione.....	54
3.3.1 La procedura per la registrazione	54
3.3.2 Effetti della registrazione	55
3.4 Il marchio dell'Unione Europea	56
3.4.1 La registrazione del marchio dell'Unione Europea.....	56
3.5 Marchio Internazionale	57
3.6 Il marchio di fatto.....	57
4. Caso studio: il Marchio "<i>Basilica di San Marco</i>"	59
4.1 Il contesto	59
4.2 Il Marchio di Venezia.....	61
4.2.1 « <i>Veneto, the Land of Venice</i> ».....	62
4.2.2 Analisi SWOT del territorio veneto	65
4.3 Difesa e valorizzazione del Patrimonio Culturale	66
4.4 Presupposti marchio " <i>Basilica di San Marco</i> ".....	67
4.3.1 Storia delle attività della Basilica di San Marco	67
4.3.2. Il Museo di San Marco	68
4.3.3 Inquadramento giuridico	69

5. La <i>mission</i>	72
5.1 “Basilica di San Marco” e Destination branding	73
5.2 Grafica del marchio “Basilica di San Marco”	75
CONCLUSIONI.....	77

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Svolto il tirocinio presso la Procuratoria della Basilica di San Marco, incentrato sul settore della comunicazione verso il pubblico e dell'individuazione del target turistico, ho affrontato la problematica circa la possibilità o meno di registrazione di un marchio collegato al complesso monumentale della Basilica di San Marco.

I primi due capitoli sono dedicati al marketing nella fattispecie al *Brand Management* e al *Destination Management*. Nel primo, in particolare, si analizza il *Brand Management* e le sue componenti. Il secondo capitolo, invece, è incentrato sul marchio e il ruolo della destinazione turistica.

Successivamente, nel terzo capitolo, viene approfondita la disciplina giuridica del marchio.

Nel quarto capitolo viene introdotto il caso studio, ovvero se è possibile registrare il brand "Basilica di San Marco".

Infine, nel quinto capitolo, vengono tratte le conclusioni dello studio.

1. Il Brand Management

Ogni realtà aziendale gestisce la propria marca mettendo in atto la c.d. politica di *branding* che ritiene più appropriata in base a quella che sarà l'offerta al target di riferimento e in base all'immagine che vuole diffondere. Tra le varie attività di *branding* possiamo trovare: l'ideazione e la progettazione, creazione, gestione e diffusione, la tutela e la difesa giuridica, il sostegno economico, il monitoraggio e il controllo.

Il *brand* visto come simbolo di valori funzionali ed emozionali ha un importante ruolo nelle organizzazioni turistico-culturali. Tradizionalmente viene usato come mezzo per differenziarsi o per competitività, ma questi possono non essere gli obiettivi principali per un'azienda. Nonostante ciò, è importante considerare un senso di relazione tra i vari settori delle aziende da rendere conforme tutto il settore. In quest'ottica è importante il ruolo di chi sta all'interno all'azienda perché è così che si raggiungerà un grande vantaggio competitivo.

In letteratura definito *Brand Management interno*, il mezzo per sostenere il comportamento legato al marchio dei dipendenti al fine di aiutare ad allineare gli obiettivi e costituire un marchio organizzativo forte. Il *Brand Management interno* è complesso in quanto comprende diverse dimensioni. La dimensione centrale è la comprensione da parte dei dipendenti del valore del marchio e per questo è essenziale comunicare un messaggio chiaro e realistico attraverso i *touch-points* come il supporto delle risorse umane, la *leadership*, l'implementazione di sistemi di valori e di gestione delle prestazioni, la cultura interna, l'allineamento della comunicazione interna ed esterna. Tuttavia, il *Brand Management interno* presenta delle sfide che sfociano nella mancanza di equilibrio tra i dipendenti e i valori dell'organizzazione oppure lo sviluppo stesso del brand. Quando un brand non si sviluppa nella modalità "bottom-up", dal basso verso l'alto, potrebbe essere un problema, infatti alcune organizzazioni hanno tentato di superare questo problema utilizzando un processo di implementazione del marchio progettato per ottenere il *buy-in* dagli stakeholder interni prima di promuovere il marchio in campagne.

Gli accademici si sono interessati per la prima volta al costrutto del marchio all'inizio del 1900 (Stern 2006), quando si sono resi conto che i marchi erano identificatori, che

potevano aiutare a costruire il riconoscimento e collegare un prodotto al suo produttore influenzando così potenzialmente la preferenza del consumatore. Gli studiosi si accorsero che il brand poteva generare un surplus e migliorare il vantaggio competitivo. Queste ricerche stimolarono molte analisi su come creare un brand forte e compatto. La chiave di volta secondo gli studiosi era generare associazioni funzionali e benefici come per esempio la qualità del prodotto, caratteristica collegata ai bisogni utilitaristici dei consumatori. Quando i benefici non erano più sufficienti per favorire una fonte di differenziazione ci si rese conto che il brand doveva dare non solo benefici funzionali ma anche simbolici in quanto riflettono la posizione del cliente all'interno di un target. È interessante notare che la letteratura fondamentale sulla gestione del marchio aziendale sembra suggerire che i manager definiscono unilateralmente questo patto e che costruiscono principalmente i marchi aziendali da un approccio *inside-out* e *top-down*. Per esempio, la letteratura tradizionale definisce l'identità del marchio aziendale come un insieme unico di valori stabili determinati dai manager per illustrare ciò che il marchio aziendale rappresenta e ciò che lo rende unico. Da questa prospettiva, i marchi aziendali sono creazioni manageriali e i manager dovrebbero agire come custodi del marchio.

Il ventunesimo secolo ha visto l'emergere sfide significative, come il cambiamento climatico, le crescenti disuguaglianze tra i paesi e all'interno delle società, e il potenziale impatto delle nuove tecnologie, compresa la robotizzazione nel mercato del lavoro. Inoltre, la crisi del COVID-19 ha accentuato queste sfide e ha messo più pressione sui marchi aziendali per riconoscere le loro più ampie responsabilità e abbracciare un approccio più coscienzioso alla gestione.

In parallelo, i consumatori stanno diventando più consapevoli di questa realtà emergente e la ricerca mostra l'ascesa del consumismo etico, come un fenomeno *mainstream* piuttosto che marginale.

Negli ultimi due decenni, molti marchi hanno affrontato queste sfide attraverso programmi di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Indubbiamente, la CSR ha aiutato i brand a sviluppare un approccio più coscienzioso al business, generando anche rilevanti benefici competitivi, come livelli più elevati di fedeltà dei clienti, una *brand equity* più forte e livelli più elevati di commitment dei dipendenti. Tuttavia, allo stesso tempo, troppe organizzazioni hanno adottato la CSR come una reazione passiva alla pressione degli stakeholder esterni a comportarsi in modo socialmente responsabile e a ridurre gli impatti negativi, o come un meccanismo per gestire e ridurre i rischi potenziali (Walsh e Beatty 2007). Nella maggior parte dei casi la CSR non è riuscita ad affrontare adeguatamente tre

sfide chiave che stanno stimolando le discussioni emergenti nella letteratura di marketing, di *Brand Management* e di etica.

In primo luogo, la maggior parte delle sfide che l'umanità sta affrontando sono una combinazione di questioni sociali, economiche, di governance e persino di salute, che possono essere affrontate solo adottando un approccio da stakeholder. Tuttavia, anche se ci sono state rivendicazioni nella letteratura sul *Branding* per una prospettiva più ampia degli stakeholder la ricerca empirica mostra che la maggior parte delle organizzazioni aziendali non hanno ancora abbracciato una visione degli stakeholders e vedono ancora i loro azionisti come lo stakeholder principale. Tuttavia, recentemente, nuove correnti di pensiero hanno iniziato a fiorire sia nel mondo accademico sia nella pratica manageriale, e sostengono una prospettiva degli stakeholder più equilibrata, radicata nella correttezza e nella coscienziosità. Secondo Golob (2020, p. 125) la chiave di volta è affrontare questioni che contano per i diversi stakeholder che hanno il potenziale di cambiare la vita quotidiana, la ricerca sul *Brand Management* sarebbe in grado di posizionarsi maggiormente in prima linea rispetto ai problemi pressanti contemporanei affrontati dalla nostra società globale. Questa prospettiva più equilibrata degli stakeholder richiede la prevalenza del pensiero a lungo termine, che va contro la visione, a volte, a breve termine degli azionisti.

In secondo luogo, la maggior parte delle organizzazioni non ha ancora sviluppato misure adeguate per capire il valore che le loro attività di CSR forniscono ai loro diversi stakeholder (Knox e Maklan 2004). Per servire i loro diversi stakeholder, in modo appropriato e autentico, i marchi aziendali hanno bisogno di ripensare a come misurano il valore, al di là di quello puramente finanziario. Sorprendentemente, anche se c'è una discussione significativa nella letteratura sul Brand Management su come il valore è co-creato da diversi stakeholder, c'è ancora poca ricerca su cosa significhi il valore per ogni stakeholder e su come misurarlo.

In terzo luogo, la CSR è spesso tangenziale al business, piuttosto che incorporata nel suo nucleo.

Se si vuole che la marca svolga un ruolo di tipo *learning relationship*, ossia in rapporto d'apprendimento, è essenziale che gli asset per la gestione siano sviluppati in modo sistemico. Questo fenomeno prende il nome di potenziale evolutivo che si suddivide in diversi livelli, che vengono rappresentati dai potenziali di orientamento, differenziazione e di diffusività.

Affinché ci sia una gestione del brand ottimale e duratura bisogna attuare una prospettiva di lungo periodo, in questo modo sarà possibile fare conoscere il brand attraverso le attività di marketing che probabilmente influenzeranno successivi progetti, quindi sarà fondamentale ogni decisione, perché potrà avere delle ripercussioni nelle azioni future. Perciò è necessario una gestione funzionante nel tempo. Inoltre, azioni di marketing che mettono in atto quello che è il significato e la *mission* del brand fortificando il valore del brand stesso, sia in termini quantitativi sia qualitativi.

Altra componente per una gestione efficace è la geografia, ovvero operare in un'ottica di marketing globale. Quest'impostazione offre molti vantaggi tra cui: i costi di marketing ridotti, economie di scala nella produzione e nella distribuzione, la diffusione delle innovazioni più rapidamente e una maggiore competitività.

Il processo di gestione del brand è costituito da diverse componenti: *brand identity*, *brand equity*, *brand awareness*, *brand image*, *brand positioning* e *brand loyalty*.

1.1 Brand Identity

L'identità del marchio è una delle componenti più interessanti della gestione del marchio; presenta elementi fisici che i consumatori possono riconoscere quando si impegnano con un marchio. Questa componente va oltre la filosofia del marchio, i valori e il posizionamento, che possono essere considerati astratti. L'identità è reale, ed è diventata parte integrante della gestione del marchio. I marchi spendono una quantità considerevole di denaro per sviluppare un'identità per il loro marchio per attrarre un pubblico diverso e farli distinguere. Il marchio deve mantenere un'identità positiva. Questo investimento da parte delle marche e l'interesse dei consumatori evidenziano ulteriormente il valore delle identità di marca. I proprietari del marchio sanno che i consumatori vogliono identificare un marchio e il marchio riconosce la necessità di essere diverso e ancora riconoscibile. È, tuttavia, essenziale notare che l'identità del marchio è più di un semplice logo, anche se il logo di solito cattura l'attenzione.

Tradizionalmente la *brand identity* veniva diretta e controllata principalmente dai manager perché concepita come blocco unico di associazioni, attributi, valori. Nel complesso la prospettiva tradizionale sull'identità del marchio aziendale è caratterizzata da una gestione dall'alto verso il basso e dalla stabilità. Recentemente, invece, sta influenzando sempre di più la visione secondo cui si pensa che vi sia una co-creazione da parte dei diversi stakeholders interni ed esterni, i quali elaborano le diverse sfumature del

marchio; perciò i manager influenzano l'essenza mentre gli stakeholders danno una loro interpretazione.

La *brand identity* viene vista come « una sequenza di eventi o attività che descrive come le cose cambiano nel tempo, o che rappresenta un modello sottostante di transizioni cognitive da parte di un'entità nel trattare un problema» (Van de Ven, 1992, p. 170). Da questa visione, dunque, la *brand identity* non viene solamente determinata dai managers, bensì anche dagli stakeholders che fanno acquisire una molteplicità di significati. Nella letteratura di *branding*, il concetto di *brand identity* è un'entità stabile ed influenza le percezioni degli individui, in quanto è un'identità cognitiva e percettiva. L'identità del marchio, per molto tempo, è stata riconosciuta come una risorsa strategica che le aziende posseggono per indirizzare il comportamento dei consumatori.

1.2 Brand Equity

Agli inizi degli anni '90 emerge il concetto di *brand equity*, anche se non fu definito con precisione. Dopo diversi studi venne affermato che non comprende solo il valore del marchio stesso ma anche il valore delle tecnologie ad esso associate. Questo aspetto è molto importante per il processo di creazione di un vantaggio competitivo. La letteratura, come per le altre componenti, identifica diversi approcci, solitamente ne vengono identificati due tra quelli fondamentali, in cui la caratteristica comune è il valore aggiunto ottenuto attraverso il marchio.

Il primo livello è legato all'importanza delle attività di marketing, in quanto le aziende cercano di migliorare l'efficienza delle loro spese, dato l'aumento dei costi e della concorrenza. In quest'ottica, gli stakeholders necessitano di capire i comportamenti dei consumatori per posizionare al meglio il proprio prodotto, infatti prende il nome di *customer-based brand equity* (CBBE).

Il secondo, invece, fa riferimento agli aspetti finanziari (*financial-based brand equity*, FBBE) e ha lo scopo di stimare il valore del marchio ai fini contabili per la valutazione del bilancio o per scopi di fusione, acquisizione o cessione. L'approccio CBBE è decisivo perché determina FBBE affinché si ottenga un'equità del marchio compatta.

Di conseguenza, la percezione multilivello della *brand equity* dà un'idea del processo di creazione del valore della marca, che risulta da relazioni e interazioni reciproche tra l'impresa proprietaria della marca e il suo ambiente inteso come clienti, fornitori e gli altri

stakeholders. Inoltre, offre alcuni benefici strategici come l'inserimento in una linea di prodotto; quando una categoria di prodotti è entrata nella fase di declino del ciclo di vita del prodotto, una forte *brand equity* può aiutare un marchio a sopravvivere più a lungo dei suoi concorrenti. Le altre fasi del ciclo di vita del prodotto sono: introduzione, crescita e maturità. Il potere della *brand equity* è particolarmente importante nel marketing internazionale. I marchi globali hanno presenza e visibilità internazionale, e questa "equità", vista sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda, rende più facile la loro espansione: aiuta a differenziare il prodotto dalle offerte dei concorrenti; serve come sistema creatore di immagini di qualità e positive nella mente dei consumatori; presenta l'erosione della quota di mercato durante le guerre di prezzo e promozionali e previene l'erosione della quota di mercato dando all'azienda il tempo di rispondere alle minacce competitive.

In particolare, la visione *customer-based brand equity* è fondamentale in molti settori ma in particolar modo in quello dell'ospitalità e del turismo, in cui influisce la componente "fedeltà" rilevante sulla scelta del consumatore. I prodotti turistici sono un insieme di servizi ed elementi fisici, tra cui fattori della CBBE come la consapevolezza, l'immagine e il valore. Tuttavia, destinazioni turistiche possono essere utilizzate per confrontare sia il loro CBBE che il FBBE come marchi relativamente compatibili.

1.3 Brand Awareness

La *brand awareness* è un elemento importante della *brand equity*, perché ha un effetto notevole sulla mente del cliente sia per quel che riguarda il marketing sia per quel che riguarda il comportamento del consumatore durante il processo d'acquisto. La "consapevolezza" fa riferimento non solo alla conoscenza del nome del marchio ma anche l'essenza del brand a determinate associazioni di memoria.

La consapevolezza del marchio può significare l'esistenza e l'impegno che sono molto importanti per un'azienda. Quindi, se la conoscenza del marchio è alta, allora la presenza del marchio può essere sempre sentita. Diversi fattori, solitamente, fanno sì che un marchio ottenga un'alta *brand awareness* come la pubblicità, l'esistenza e la distribuzione di prodotti che raggiungono vari gruppi di consumatori. Un marchio ben gestito può generare la soddisfazione del cliente e il suo valore.

La consapevolezza del marchio è la capacità di un potenziale acquirente di riconoscere o ricordare che un marchio fa parte di una particolare categoria di prodotti.

La *brand awareness* è anche considerata una preconditione affinché le marche siano incluse nel set di considerazione dei consumatori nel processo decisionale. Secondo Keller (2009), la *brand awareness* si compone di due sottodimensioni: *brand recognition* e *brand recall*. Il richiamo del marchio si riferisce alla capacità dei consumatori di recuperare il marchio di una specifica categoria nella loro memoria quando viene associato a specifiche categorie di prodotti o situazioni d'uso. Il riconoscimento del marchio si riferisce alla capacità dei consumatori di confermare l'esposizione precedente e di identificare il marchio (Figura 1).

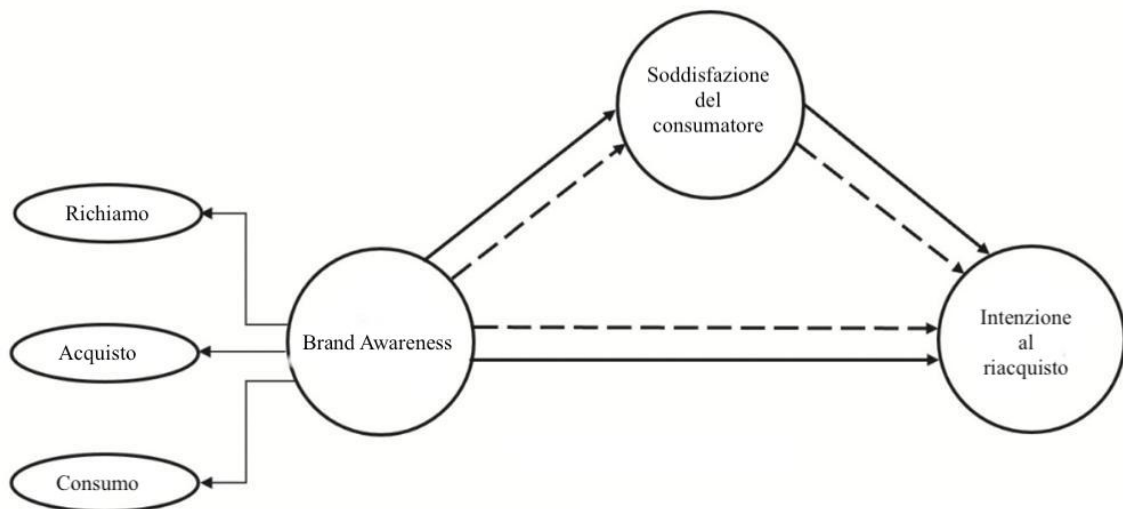


FIGURA 1: Brand Awareness (Ilyas. et. al. 2020, p. 430)

La consapevolezza della marca è creata attraverso l'esposizione ripetuta e memorabile dei consumatori alla marca. Queste esposizioni possono essere generate da elementi del marchio, tra cui il nome del marchio, lo slogan o la confezione e la pubblicità in varie forme.

La *brand awareness* è fortemente legata al potere con cui la presenza e le tracce di una marca nella mente dei clienti si traducono nella loro capacità di riconoscere la marca.

Nella letteratura del brand management, la *brand awareness* è uno dei fattori più importanti che determinano la forza della marca e di conseguenza il suo vantaggio competitivo. Pertanto, la misurazione della consapevolezza della marca sta diventando sempre più significativa nella pratica di mercato delle aziende moderne. Vengono indicati tre tipi di misurazioni della "consapevolezza" della marca (Torelli, 2013): la consapevolezza spontanea, che indica la percentuale di clienti che sono in grado di fornire il nome di una determinata marca senza l'ausilio dell'intervistatore; questo indicatore determina contemporaneamente il reale campo di scelte dei clienti.

Una visione *top of mind knowledge*, che informa quale percentuale di intervistati indica una data marca, mostra che è fortemente radicata nella consapevolezza degli acquirenti. Ultimo tipo di misurazione è quello della quello della consapevolezza sostenuta, che rappresenta la percentuale di intervistati che dichiara la conoscenza della marca dopo che questa è stata menzionata dall'intervistatore.

Perciò, la consapevolezza della marca indica l'efficacia delle attività di marketing di ogni azienda.

1.4 Brand Image

Nel letteratura del *Management* si possono trovare numerose definizioni, dall'insieme di queste si può dire che *brand image* si riferisce all'insieme delle associazioni attaccate alla marca nella memoria dei consumatori, riflettendo come la marca è percepita nella mente dei consumatori. Gli attributi della marca sono i tratti descrittivi e le caratteristiche che caratterizzano una marca, riflettendo ciò che i pensieri della marca sono nella mente dei consumatori (Keller, 2001).

L'immagine della marca è considerata come una delle dimensioni più importanti nel processo di costruzione della marca perché è influente nella costruzione della preferenza della marca dei consumatori, che è positivamente collegata alla capacità della marca di applicare un prezzo, i profitti futuri delle marche e la fedeltà alla marca.

Numerosi autori attirano l'attenzione sul fatto che l'identità di marca è modellata coscientemente dai suoi proprietari e mira a determinare il significato, l'intento e la vocazione di una data marca. In altre parole, questo termine costituisce un messaggio specifico su un dato marchio presentato da una data azienda ai suoi destinatari utilizzando varie attività di marketing.

L'identità del marchio si costruisce attraverso il cosiddetto posizionamento del marchio sul mercato nella mente degli acquirenti e dei potenziali clienti.

L'immagine del marchio può essere analizzata attraverso un prisma di quattro elementi chiave, che sono: l'identificazione verbale e visiva, le forme di promozione del marchio, cioè la comunicazione di marketing e il sistema di comportamenti stakeholders legati a un determinato marchio. Questi elementi che creano un sistema coerente di attività, influenzano significativamente l'immagine della marca, cioè la sua identificazione e percezione da parte dell'ambiente circostante. Allo stesso tempo, bisogna sottolineare che la *brand image* dovrebbe essere adattata alla natura delle attività di mercato di una data

azienda, cioè, sinonimo della sua missione e strategia di mercato, leggibile per i consumatori e interessante per i suoi partner. Inoltre, l'immagine del marchio dovrebbe essere accettata da una comunità più ampia di una data azienda distinguendosi positivamente dai marchi concorrenti sul mercato. Per quanto riguarda il mercato dei servizi logistici, l'immagine del fornitore di servizi gioca un ruolo significativo per ottenere la fedeltà del cliente.

L'immagine di un'azienda è sviluppata dal logo dell'azienda, dal nome, dalla dichiarazione di missione, dalla dichiarazione di visione, dalla cultura organizzativa, dalla gamma di prodotti e servizi, dalla pubblicità e dall'aspetto dell'edificio della sede aziendale. Una forte identità di marca significa anche che i consumatori la distinguono dai fornitori di servizi simili o dai produttori di prodotti.

La filosofia dell'azienda, il concetto di sé e l'immagine pubblica sono più spesso esibiti dalle aziende ad alte prestazioni. In uno studio sulla responsabilità sociale delle imprese e il consumo di marca, trova che i fattori di auto-identità etica influenzano gli atteggiamenti e le intenzioni dei consumatori. Pertanto, si può supporre che più i clienti sono d'accordo con la dichiarazione di missione, più positiva è la loro percezione del marchio. In particolare, ci aspettiamo che più alti sono i livelli della missione sociale percepita dal consumatore e l'immagine del marchio, maggiore è l'intenzione di consumo del consumatore verso i prodotti e i servizi dell'impresa sociale.

La *brand image* è considerata come uno dei beni intangibili che hanno un impatto sulla percezione del consumatore all'interno dell'azienda. In quest'ottica si può dire che la brand image è costituita di due componenti: la prima che riguarda la dimensione affettiva e la seconda che ha a che fare con la dimensione funzionale. La dimensione affettiva riguarda la psicologia dei sentimenti e degli atteggiamenti verso l'azienda. D'altra parte, la dimensione funzionale riguarda aspetti che sono tangibili e misurabili. Le aziende conducono sia lo sviluppo dell'immagine del marchio che l'espansione del portafoglio del marchio. Espandendo il loro portafoglio di marchi a un nuovo prodotto, si possono conseguire i vantaggi dall'immagine del marchio stabilito e dalla consapevolezza. Inoltre, si possono anche ottenere più clienti potenziali consapevoli della loro immagine di marca.

1.5 Brand Positioning

Il posizionamento è la fase più importante nella strategia di gestione patrimoniale del marchio. Posizioni attentamente considerate forniscono le direzioni di sviluppo per i nuovi prodotti, l'espansione del mercato, la comunicazione, il prezzo, la selezione dei canali di distribuzione. Il posizionamento del marchio è un processo di creazione della propria immagine, delle proprietà distintive, delle associazioni positive e dei valori nella mente dei consumatori al fine di creare un'immagine sostenibile del marchio e garantire l'attaccamento dei consumatori a questo marchio. È difficile specificare l'essenza del posizionamento quando il suo obiettivo finale non è chiaramente compreso. Per formarsi un'idea completa dell'essenza del posizionamento, è importante determinare quale sia la posizione ideale del marchio. Una chiara rappresentazione della posizione ideale di un marchio è un prerequisito per la ricerca del posizionamento come processo obiettivo e lo sviluppo di un sistema di valutazione della sua efficacia.

La chiave per sviluppare il posizionamento della marca e garantire il successo è l'aderenza a certi principi. Il posizionamento del marchio dovrebbe essere eseguito con metodi scientifici, basati su processi e approcci sistematici. La comprensione e l'esecuzione delle decisioni di gestione in quest'area non solo deve essere basata sulla conoscenza della teoria e della pratica di marketing, ma anche sulla psicologia, la sociologia e altre scienze. Il posizionamento è efficace se viene fatto in modo coerente e continuo; se in assenza di pianificazione nel processo di posizionamento prevalgono elementi casuali, si possono perdere aspetti rilevanti. Il successo, se raggiunto, deve essere consolidato e sviluppato attraverso il rafforzamento per l'effetto che ha la marca sulla mente del consumatore. L'implementazione del posizionamento del marchio deve essere eseguita sotto le regole della concorrenza leale e la stretta osservanza della legislazione sulla protezione dei marchi. Un'idea unica di differenziazione è una chiave per un efficace posizionamento del marchio. Coinvolgere ampiamente i dipendenti dell'azienda, i clienti esistenti e potenziali per lavorare allo sviluppo di sistemi di posizionamento di base. Oltre alle nuove idee, tale impegno ha un effetto positivo sull'aumento del grado di attaccamento al marchio. Strumenti come la differenziazione ed elementi di parità possono rilevarsi cruciali nel processo di posizionamento, in cui è fondamentale scegliere o creare elementi di differenziazione o di parità e di conseguenza definire i competitors, determinando così

l'appartenenza a un target specifico. Attraverso questo processo il cliente viene reso partecipe degli obiettivi e viene informato delle potenzialità del prodotto offerto.

1.6 Brand Loyalty

La nozione di fedeltà della marca è stata ampiamente discussa nella letteratura del marketing tradizionale suddividendo la sua essenza in due dimensioni nello specifico: una attitudinale e una comportamentale. La prima include caratteristiche cognitive, mentre la seconda può essere espressa in diversi modalità, ma in linea generale fa riferimento al comportamento d'acquisto del consumatore. Oggigiorno Internet porta questo fenomeno ancora più in superficie poiché un cliente è in grado di raccogliere una grande quantità di informazioni rilevanti su un prodotto in un tempo adeguato, il che sicuramente influenza la decisione di acquisto in larga misura.

Costruire e mantenere la fedeltà alla marca è un tema centrale della teoria e della pratica del marketing per stabilire un vantaggio competitivo sostenibile. Nel marketing di consumo tradizionale, i vantaggi goduti da un marchio con una forte fedeltà del cliente includono la capacità di mantenere prezzi premium, un maggiore potere contrattuale con i canali di distribuzione, costi di vendita ridotti, una forte barriera a potenziali nuovi ingressi nella categoria di prodotti o servizi.

L'avvento e la crescita del *e-commerce* nell'ottica *Business to Consumer* (B2C), rivolta al consumatore, ha amplificato l'importanza di costruire una base di visitatori fedeli a un sito web questo fenomeno prende il nome di *e-loyalty*. La maggior parte dei modelli di *e-business* B2C si sono basati inizialmente su uno sforzo intensivo per generare una base di clienti abbastanza grande e successivamente sul raggiungimento di una redditività basata su un potenziale di entrate a vita da ogni cliente fedele.

Nonostante l'importanza dell'*e-loyalty* per il successo aziendale nel marketing online dei consumatori, finora è stata fatta poca ricerca teorica in questo campo. La maggior parte della ricerca si è limitata a suggerimenti orientati alla pratica su come costruire la fedeltà ai siti web commerciali.

Gli sforzi convenzionali di sviluppo della fedeltà alla marca si sono basati sostanzialmente sulla costruzione dell'immagine della marca attraverso le comunicazioni dei mass media.

Nel mercato online, tuttavia, la tecnologia dei database permette di porre maggiore enfasi sulla dimensione cognitiva offrendo informazioni personalizzate. Per quanto riguarda il rafforzamento della dimensione affettiva, nell'*e-loyalty* i ruoli della fiducia, della privacy e della sicurezza vengono messi più chiaramente a fuoco.

In generale, la fedeltà implica la soddisfazione, ma la soddisfazione non porta necessariamente alla fedeltà. Di conseguenza, c'è una relazione asimmetrica tra fedeltà e soddisfazione. Questo fenomeno è particolarmente importante online, poiché i clienti devono affrontare una maggiore varietà di scelte.

Una definizione che integra questo costrutto multidimensionale è stata data (Oliver, 1999) come «un profondo impegno a riacquistare un prodotto e/o un servizio preferito in modo consistente in futuro, causando così un acquisto ripetitivo della stessa marca o dello stesso insieme di marche, nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di marketing che hanno il potenziale di causare un comportamento di cambiamento». Il concetto di *e-loyalty* estende il concetto tradizionale di fedeltà alla marca al comportamento del consumatore online.

2. La produzione turistica e il *brand*

La produzione turistica a differenza di altri tipi d'industria presenta dei caratteri tipici che influiscono sull'oggetto della produzione che viene determinato da beni e servizi esclusivi per il visitatore; questi ultimi possono essere essenziali come ad esempio beni culturali e beni naturali, oppure possono essere beni e/o servizi di supporto. Altro fattore fondamentale è lo spazio, ovvero il territorio che costituisce la destinazione turistica, nel quale avverrà l'atto della pratica turistica. Da questo concetto si sviluppa quello di sistema locale di offerta turistica (Rispoli e Tamma, 1995), in cui vengono individuati quelli che sono l'insieme dei fattori di attrattiva, collocati in un determinato asset, inteso come specificità di una destinazione di integrare i vari stakeholders sia locali, sia internazionali. Questo cluster costituisce l'insieme delle imprese turistiche che successivamente si collocheranno all'interno di un sistema turistico di cui determineranno la fruizione in termini di attrattive.

Questi elementi possono determinare la competitività di una produzione turistica. Con competitività s'intende la capacità di intraprendere azioni offensive o difensive per creare una posizione in un'industria, per far fronte con successo attraverso le forze competitive e produrre un rendimento superiore su investimento per l'azienda (Porter, 1980, p. 34). Bisognerà perciò, tenere conto, sia dei fattori interni alla produzione turistica sia dei fattori esterni, come i concorrenti diretti ma anche coloro che creano prodotti e/o servizi sostitutivi. Tra gli elementi interni si possono individuare le strutture, gli impianti e le attrezzature, l'ubicazione, le risorse umane, le risorse organizzative, le risorse manageriali, le risorse tecnologiche, le risorse di relazione, l'informazione, la comunicazione, l'immagine, la reputazione e il marchio.

Andando a considerare nella fattispecie l'immagine, la reputazione e il marchio, si può affermare che sono componenti che influenzano fortemente la competitività dei prodotti turistici e delle destinazioni. Questi ultimi hanno un rimando diretto con il consumatore, in quanto permettono di determinare la posizione del prodotto in un determinato target, sebbene il cliente non abbia mai fatto esperienza. Le cause di questo fenomeno sono diverse, ad esempio: l'informazione, l'advertising e il passaparola, fondamentali nella *user experience*, in quanto possono determinare il comportamento d'acquisto del consumatore.

In quest'ottica, l'immagine è una componente che l'impresa dovrà coordinare ma soprattutto dovrà essere in grado di gestire sulla notorietà del territorio, facendo sì che

diventi un elemento sintetico di riconoscimento nell'ambito delle diverse iniziative promozionali e commerciali, al fine di portare i potenziali clienti all'acquisto.

Il valore del marchio è molto importante, anche per quel che riguarda la diffusione internazionale, che viene classificata come discontinua per via della varietà di offerta e dei comparti. L'espansione dell'utilizzo di un marchio territoriale dipende *in primis* da come viene gestito e promosso il progetto da parte delle *Destination Management Organization* (DMO) e dalla qualità della proposta grafica. La DMO dovrà, inoltre, elaborare una linea d'intervento con l'obiettivo di incentivare gli utilizzi del marchio da parte delle imprese attraverso l'individuazione di forme contrattuali vantaggiose dal punto di vista economico, definendo quelle che sono le forme di incoraggiamento all'uso del marchio, vigilando e sanzionando chi lo impiega in maniera errata o scorretta con il fine ultimo di evitare la perdita di valore simbolico. L'adozione di un marchio rappresenta una leva essenziale nella strategia di comunicazione della destinazione.

2.1 Destination Branding

Nella letteratura turistica, il *Destination Branding* e i social media sono apparsi come elementi importanti per quanto riguarda il comportamento dei turisti, sebbene questi due costrutti sono distinti. Le destinazioni, in particolare, sono considerate marchi e vengono trattate come strumenti di posizionamento concorrenziale che conducono la destinazione verso le preferenze dei clienti e li motivano a scegliere anche se non l'hanno mai provata prima. Tuttavia, i ricercatori, concordano sul fatto che il marchio basato sulla destinazione è complicato da stabilire a causa di determinati motivi, quali difficoltà amministrative, elevato numero di parti interessate coinvolte, diverse offerte, mirate segmenti ibridi e il coinvolgimento di molti fornitori. Inoltre, una volta che un marchio è stabilito, si pone un'altra sfida: la valutazione di quest'ultimo. Nel settore del turismo, il successo del *branding* è ampiamente misurato attraverso la *brand equity*. I ricercatori di marketing hanno utilizzato il modello di *brand equity* basato sul cliente per misurare i nomi dei marchi. Questi studi hanno esaminato il modello CBBE all'interno di destinazioni specifiche. Indubbiamente, gli studi precedenti sul marchio di destinazione hanno contribuito in modo significativo alla letteratura anche se, queste analisi misuravano solamente l'efficacia del marchio, perciò vale la pena esaminare in che misura il marchio di destinazione stimola il comportamento dei turisti a visitare la destinazione.

Quattro dimensioni sono comunemente usate dai ricercatori per il modello: la consapevolezza del marchio, l'immagine del marchio, la qualità del marchio e la fedeltà del marchio.

L'altro importante costrutto nella letteratura turistica sono i social media, quasi l'80% dei turisti dipende dalle informazioni dei social media per pianificare un viaggio, raccogliere informazioni e considerare attentamente le recensioni di viaggio di altri turisti. Un corpo significativo di letteratura è stato generato dai ricercatori circa l'influenza dei social media sulla *decision-making* per quanto riguarda un viaggio e hanno confermato il ruolo significativo dei social media sulle decisioni turistiche, in quanto fornisce una piattaforma comune per i turisti che porta a interazioni sociali basate su interessi ed esperienze condivise. Sebbene il ruolo dei social media sia importante in ogni fase del processo decisionale, è più critico nella fase pre-viaggio, poiché questa è la fase in cui i turisti consultano i social media per pianificare il loro viaggio. Inoltre, è la fase in cui le percezioni dei turisti di una destinazione sono costruiti (Vedi paragrafo 2.3). La consapevolezza del marchio è di primaria importanza nel modello CBBE in quanto mira a costruire il nome unico del marchio.

In linea con l'immagine del marchio, anche il costrutto di qualità del marchio ha una natura complessa. Keller (2003) ha identificato sette categorie di qualità del marchio: ovvero, prestazioni del marchio, caratteristiche, qualità della conformazione, affidabilità, durata, praticità, stile e design. Tra tutti questi, la dimensione della performance del marchio è la più importante e riflette il significato della qualità del marchio nel contesto del turismo. Le prestazioni del marchio di destinazione sono riconducibili alle esigenze funzionali dei turisti (Keller 2003); inoltre, le prestazioni del marchio sono un fattore determinante del patrimonio netto del marchio.

Il significato della qualità del marchio di destinazione è l'effettiva performance del marchio. Le prestazioni del marchio di una destinazione comprendono l'ambiente e le infrastrutture di servizio. La percezione positiva delle prestazioni del marchio aumenta la probabilità di comportamento effettivo.

Generalmente, l'immagine del brand è considerata come l'insieme delle percezioni attribuite dai consumatori a marche specifiche. Alcuni studiosi sostengono che la definizione di una destinazione non è completa senza l'immagine della destinazione. In altre parole, le definizioni di destinazione sono di solito derivate dalla loro immagine. Sebbene, l'immagine del marchio sia una componente importante dei modelli CBBE. Pertanto, molti modelli CBBE che vengono applicati dai ricercatori nel settore

del turismo includono l'immagine del marchio di destinazione come una dimensione. Inoltre, a causa della sua importanza, variazione nelle definizioni e natura complessa di questo costrutto, c'è una certa confusione per quanto riguarda la misurazione di questa dimensione, e quindi, i precedenti ricercatori hanno utilizzato diversi approcci di misurazione. Gli studiosi sostengono che l'immagine del marchio è costruita sulla personalità del marchio, che è il riflesso sia dell'immagine sociale che dell'immagine stessa del marchio. D'altra parte, alcuni ricercatori ritengono che i consumatori traggano un'immagine di marca dai loro concetti di sé. Pitt et al. (2007) hanno sostenuto che il *branding* è il processo di creazione di un'immagine di marca che coinvolge i cuori e le menti dei consumatori e la ricerca sostiene un rapporto positivo tra l'immagine di marca e il comportamento reale dei consumatori.

Il *Destination Branding* ha iniziato ad attirare l'attenzione alla fine degli anni '90 e, da allora, è diventato un tema chiave per le relazioni turistiche. La maggior parte degli studi si concentra sulla misurazione dell'efficacia del capitale del marchio di destinazione basato sul cliente. Altri, invece, si concentrano sull'identificazione dei determinanti di capitale del marchio di destinazione basato sul cliente da tre prospettive principali: i fattori di viaggio dei turisti, come l'esperienza di destinazione e la visibilità sociale dei consumi; fattori legati al *branding* delle DMO, come la cooperazione delle DMO (Mariani & Giorgio, 2017) o il potere; e fattori legati al residente, come l'interazione turisti e residente, e la congruità tra l'immagine di sé e di destinazione dei turisti per una revisione dei marchi rappresentativi di destinazione. Le prospettive dei turisti hanno ricevuto la massima attenzione, ma poco si sa di qualsiasi potenziale determinante che non sia direttamente correlato al viaggio stesso, come i marchi aziendali.

Applicando il concetto di *branding* dalla letteratura di marketing, un luogo può essere visto come un marchio ombrello contenente vari materiali fisici e non fisici come ad esempio, la cultura e la storia di un popolo. Pertanto, se una società è fortemente associata ad un luogo, il marchio della società potrebbe essere incluso sotto il marchio ombrello di quel luogo. Seguendo la logica dell'immagine del marchio (Keller, 1993), un luogo, come un ombrello di associazioni, influenza le valutazioni dei consumatori delle società associate come parte di quell'ombrello. I ricercatori usano comunemente un modello associativo di memoria per spiegare l'esistenza degli effetti di Spillover¹, in cui la

¹ Effetto secondo cui un'attività economica che beneficia oltre che uno specifico settore e/o un territorio anche altri ambiti.

conoscenza di un marchio è vista come una rete di nodi collegati da link. Quando un concetto, ad esempio, un marchio bambino viene attivato, altri concetti associati ad esempio, il marchio ombrello possono essere recuperati dalla memoria anche diffondendo l'attivazione. L'analogia suggerisce quindi che il luogo come marchio ombrello si attiva diffondendo la messa in funzione da parte di un'azienda come un concetto associato. Lungo queste linee, viene identificato un effetto di Spillover reciproco negativo della trasgressione del marchio sull'immagine del paese.

L'autenticità del marchio si riferisce al patrimonio, alla genuinità, alla sincerità e all'originalità.

Di conseguenza, quando le persone considerano un marchio come autentico, lo percepiscono come avere una connessione chiara e speciale con il luogo associato. Quindi, i sentimenti delle persone, che agiscono come informazioni, sono più accessibili nelle loro menti, e, di conseguenza, i sentimenti di un marchio influenzano la loro immagine affettiva del luogo associato.

Il *Destination Branding* è un'importante area di ricerca e un potente strumento per costruire il posizionamento delle destinazioni turistiche. Gli studi identificano le tendenze focalizzate su diverse linee: strategia, esperienza, *brand equity* basato sul cliente, attaccamento luogo, fidelizzazione destinazione, passaparola e social media. Anche se ci sono state alcune ricerche sul marchio di destinazione, ad oggi, non c'è stata un'analisi approfondita che affronta le tendenze nel marchio di destinazione. Questo lavoro contribuisce quindi alla ricerca esistente mostrando lo stato dell'arte della ricerca sul *Destination Branding*, identificando le tendenze e proponendo linee di ricerca e temi futuri.

2.1.1 La destinazione turistica

Dare una definizione di destinazione è complicato, in quanto non vi è una sola prospettiva.

Leiper (1995, pag. 87) sostiene che le destinazioni sono luoghi verso i quali le persone viaggiano e li scelgono di soggiornare per un po' al fine di sperimentare alcune caratteristiche di un'attrazione. Buhalis (2000), tuttavia, sostiene che una destinazione può anche essere un concetto percettivo, che i consumatori possono interpretare soggettivamente e che dipende da diversi fattori come l'esperienza di viaggio e lo scopo della visita, oltre alle caratteristiche psicografiche e demografiche. Perciò, la destinazione

è costituita sia dallo spazio fisico che dalle attrattive del luogo; questi elementi sono interpretati e valutati dai turisti in modo positivo o negativo.

Allo stesso modo, Vengesayi (2003) definisce una destinazione come una combinazione di due fattori: attrattività e competitività. Il primo è visto come la capacità della destinazione di offrire benefici e rappresenta l'attrazione o il fattore di attrazione per i potenziali visitatori, mentre il secondo è associato alla sua capacità di fornire un'esperienza migliore rispetto ad altre destinazioni. Quindi una destinazione è caratterizzata non solo da elementi naturali ma da un mix di prodotti, beni e servizi che costituiscono l'esperienza di viaggio. Quando si fa riferimento ad una destinazione turistica si parla di un sistema d'offerta che raggruppa diversi stakeholders e settori. Negli studi sulla destinazione vengono considerate principalmente due punti di vista: la domanda e l'offerta. Una prima definizione, vista dal lato della domanda, è quella basata sull'identificazione geografica, ossia l'espansione all'interno di uno spazio geografico di risorse turistiche; nell'ottica di questa definizione si vuole sottolineare il fatto che non vengono identificati i confini amministrativi e politici, sebbene la il più delle volte la gestione e la promozione sia gestita da questi ultimi.

Se, invece, la definizione viene considerata dal lato della domanda si può dire che il turista insieme ai suoi pattern di viaggio vanno a determinare e definire la destinazione. Questa visione contiene degli elementi peculiari: ovvero, la natura delle destinazioni che è complessa ed è costituita di diversi livelli d'interazione, dunque per identificarli è necessaria una struttura gerarchica flessibile al fine d'includere diverse scale e caratteristiche dei mercati. Altra caratteristica è che i pattern possono includere località che sono autonome o collegate all'interno dell'esperienza di viaggio.

In linea generale, gli elementi caratterizzanti di una destinazione sono: lo spazio e il territorio, a diversi livelli e con diverse caratteristiche; le attrattive tangibili e intangibili, ossia set di risorse turistiche con cui identificare una destinazione attraverso per esempio servizi di supporto, strutture alberghiere e di trasporto; l'intervento di diversi stakeholder, amministrazione pubblica e attività locali ed infine turisti attuali e potenziali. I modelli di destinazione quindi sono dei modelli teorici e sono impostati su variabili come la densità di relazione e la centralizzazione sistemica. Dall'incrocio di queste due variabili nascono quattro tipologie di modelli di gestione.

Il primo è il *Community model* caratterizzato da attori che, pur appartenendo alla stessa area e filiera turistica, non stabiliscono relazioni collaborative e non riconoscono un

soggetto di governo; il sistema evolve per la spinta di dinamiche di mercato e come risultato di un insieme di decisioni individuali e autonome.

Il secondo è *Cooperative model*, che si indentifica dalle relazioni strette tra gli attori e dall'esistenza di un soggetto di *governance* capace di indirizzare lo sviluppo del sistema; processi decisionali sono dunque guidati da un *key player*, le cui scelte hanno effetti significativi, amplificati dalla stretta interdipendenza esistente fra gli attori coinvolti.

Il terzo è *Governed model*, ovvero un sistema in cui un soggetto di governo rappresenta il core della rete di relazioni, detiene un forte potere e guida lo sviluppo; mentre i rapporti tra i vari attori consistono in mere interdipendenze di mercato, i rapporti con l'attore dominante sono gerarchici.

L'ultimo modello è *Constellation model*, in cui non si rintraccia un governo unitario, dove tra gli attori vi sono rapporti collaborativi di medio-lungo periodo e decisioni congiunte. Risulta importante comparare queste proposte che vengono dalla letteratura internazionale con le proposte della letteratura italiana. Il *Constellation model* può essere equiparato a quello dei sistemi locali di offerta turistica, sono stati la guida della policy nazionale.

Negli ultimi trent'anni le organizzazioni che si sono occupate della gestione e dell'organizzazione delle destinazioni turistiche hanno subito un'evoluzione, importante da analizzare. La nascita del *Convention & Visitors Bureau*, vengono identificati dagli autori anglosassoni come l'inizio della storia di gestione della destinazione. I cosiddetti *Convention & Visitors Bureau* nascono all'inizio degli anni '90 e in Italia si sviluppano negli anni tra gli anni '80 e '90 con l'obiettivo di sviluppare le destinazioni turistiche per il turismo degli affari e congressuali. Lo scopo di questi congressi era quello di ricercare eventi rilevanti da poter ospitare nella propria destinazione e di conseguenza avere importanti ricadute in termini economici nel settore del turismo. Dai *Convention & Visitors Bureau* nella loro accezione originale si sono estesi verso il turismo congressuale. Si nota, inoltre, uno sviluppo per quel che riguarda la promozione della destinazione: le organizzazioni di gestione della destinazione, conosciute come *Destination Management Organization* (DMO), diventano responsabili di tutte quelle attività di marketing come il coordinamento dell'offerta, la definizione del prodotto, la relazione con il cliente fino ad trasformarsi ed esserne i *brand managers*, ovvero costruttori del significato, dell'immagine e del contenuto della destinazione

2.1.2 Dall'immagine di destinazione al *Destination Branding*

Tra le attività del *Destination Management* troviamo quella di *Destination Branding*, che si occupa della costruzione di un *brand* di destinazione e sul suo posizionamento. Nel processo di *branding* di destinazione, immaginiamo il territorio come un prodotto, caratterizzato da un mix di elementi, scelte strategiche in termini di prodotti, prezzo, distribuzione e fattori promozionali.

Con l'aumentare della scelta delle destinazioni disponibili per i consumatori, diventa necessaria una strategia efficace di posizionamento della destinazione. Un elemento chiave di questo processo di posizionamento è la creazione e la gestione di un'immagine di destinazione distintiva e accattivante. Di conseguenza, una notevole quantità di tempo e denaro viene speso stabilire un'immagine positiva al fine di influenzare il processo decisionale dei consumatori. Un marketing di destinazione efficace dovrebbe seguire un processo in diverse fasi al fine di sviluppare un'immagine di destinazione favorevole.

L'impressione che un individuo ha di una destinazione è la definizione più utilizzata per immagine di destinazione e ciò comporta un'immagine mentale dell'individuo di un luogo basato sulla sua coscienza e altre impressioni globali. L'immagine che un visitatore ha di una destinazione può essere determinata da vari punti di vista come per esempio può essere legata agli anni scolastici quando si studiava geografia o la storia di un paese; oppure può rimandare ad informazioni ottenute da un amico, parente o informazioni, infine può essere influenzata e modellata attraverso esperienze turistiche passate. Sebbene l'immagine sia un costrutto valutativo "buono" e/o "cattivo", e multidimensionale, l'immagine di destinazione è considerata anche un costrutto attitudinale in quanto questa tipologia d'immagine è più cognitiva ed implica la conoscenza soggettiva di una destinazione, perciò la valutazione varia da individuo ad individuo, il quale, nel suo giudizio includerà anche un elemento di forte attaccamento emotivo. Da questo momento, si passerà allo step successivo, ovvero al processo di *destination branding*. Il concetto di immagine della destinazione e quello di *destination branding* condividono alcuni punti in comune. Nel mercato del turismo, che sta diventando sempre più competitivo, le destinazioni stanno adottando tecniche di *branding* al fine di creare un'entità che enfatizza l'unicità del loro prodotto rifacendosi al marchio.

Il successo del marchio di destinazione implica la creazione di un rapporto reciproco tra destinazioni e turisti soddisfacendo i bisogni emotivi e di base dei turisti. In particolare, il marchio di una destinazione contribuisce a stabilire un legame tra l'immagine di destinazione e l'immagine di sé del consumatore. Una delle determinanti importanti del *branding* è la personalità del marchio che enfatizza il lato umano dell'immagine del marchio. In termini pratici, la personalità del marchio utilizza tratti della personalità umana per descrivere un'immagine di destinazione (ad es. orientata alla famiglia, amichevole, emozionante, interessante, originale). Una destinazione che forma una chiara identità nella mente dei turisti può essere facilmente marchiata. Allo stesso modo, la personalità del marchio porta l'immagine di destinazione viva. Questa stessa idea ha dimostrato di avere successo nella commercializzazione di beni; può facilmente essere applicata a destinazioni come Parigi e Venezia possono essere ritratte come romantiche, mentre Las Vegas come divertente. Anche se i consumatori sembrano avere poche difficoltà nell'assegnare tratti della personalità umana a particolari marchi, la personalità del marchio alla base della prova teorica è piuttosto limitata.

Uno studio ci dice come e perché i consumatori conferiscono ai prodotti inanimati qualità di personalità umana. Yoon, Ekinci e Oppewal (2002) sostenevano che i marchi sarebbero stati percepiti come personalità quando mostravano tre caratteristiche essenziali della personalità: comportamento, interazione con l'ambiente e coerenza o stabilità dei tratti. Le stesse caratteristiche sono imposte ai prodotti di marca utilizzando tecniche di marketing.

Il *Destination Branding* deve affrontare un'articolazione di livelli: *Operation level destination brands*, ovvero il livello operativo che fa riferimento alle singole imprese operanti nella destinazione come hotel, ristoranti, resort, navi da crociera; *Single-governance local destination brands*, ossia il brand delle amministrazioni locali; *Multi-governance local destination brands*, che riguarda la regione; *Global destination brands*, si riferiscono al paese nel suo complesso o ad aree internazionali.

I diversi livelli, affinché vi sia efficacia del processo di *branding*, devono essere coordinati (Figura 2).

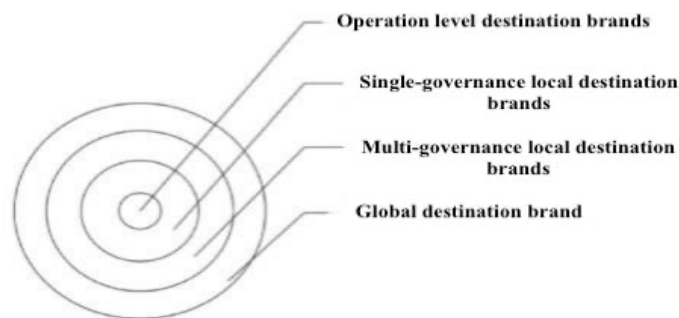


FIGURA 2: Livelli Destination Branding. Elaborazione personale.

I marchi, però, possono anche essere aggiornati per essere a passo con i tempi e i gusti dei clienti, anche se, i brand di maggior successo mostrano una notevole consistenza dei tratti fondamentali nel corso degli anni. Il risultato di un marketing di successo significa che un marchio si differenzia da altri marchi concorrenti, proprio come un essere umano lo distingue da altre persone. Coloro che sono coinvolti nel marketing del turismo dovrebbero utilizzare tecniche di comunicazione e tattiche di sviluppo del prodotto per costruire una personalità per le destinazioni turistiche.

2.2 L'analisi del *Brand*

La visione basata sul mercato spiega il vantaggio competitivo in una prospettiva «out-in». I vantaggi competitivi sono creati attraverso due fasi del processo: in primo luogo, viene selezionato del mercato giusto utilizzando le caratteristiche del mercato come strumenti, e in secondo luogo, creando una posizione in grado di dominare ed eccellere nella concorrenza del mercato selezionato. Altra visione è quella basata sulle risorse, che considera i beni materiali e immateriali di un'azienda causa di successo o fallimento. Competence Based View (CBV) è una visione che mira a formare una prospettiva in grado di spiegare il processo di vantaggio competitivo, in cui le competenze possono essere comprese solo dalla loro prospettiva attraverso un processo dinamico.

Il termine "brand" nella gestione del marchio che si basa sulla sua identità prospettica deriva da Meffert, Burmann e Keller (Meffert, 1974; Meffert and Burmann, 1996; Keller, 1993). Questi studiosi hanno definito il marchio come raccolta di benefici funzionali e non funzionali, come un fattore che distingue dai marchi concorrenti quando questi ultimi fanno offerte sostenibili. La definizione integra il meccanismo di causa ed effetto, ovvero le prospettive interne ed esterne del marchio. La prospettiva interna descrive il processo

attraverso il quale il gruppo target collega i benefici che sono stati determinati attraverso il marchio stesso. Una serie di differenze da questi vantaggi è determinata dal proprietario del marchio e quindi comunicata al gruppo target esterno attraverso il tocco del marchio. Al contrario, la percezione del marchio reale viene catturata attraverso una prospettiva esterna. Idealmente, una serie di benefici percepiti sarà adatto con una serie di benefici che sono stati determinati internamente. La rilevanza rivolta al comportamento di gruppi target esterni, è una serie di benefici percepiti che dovrebbero essere in grado di soddisfare alcune delle loro importanti esigenze. Il grado di differenze che si possono sentire tra marchi e marchi concorrenti è un'altra componente vista da una prospettiva esterna.

Il branding interno è considerato un mezzo per creare un forte marchio aziendale. Questo aiuta le organizzazioni ad allineare i processi interni e la cultura aziendale attraverso il coinvolgimento del marchio stesso. Questo concetto sottolinea il ruolo dei dipendenti e il fatto che le loro opinioni sono considerate importanti se il management vuole implementare un appropriato programma di branding interno. Lo scopo del marchio interno è quello di garantire che i dipendenti possano cambiare i messaggi di marca che sono accettati come valori e come prova per i clienti e le altre parti interessate. Quando i dipendenti interiorizzano i valori del marchio, adempiono costantemente alle promesse del marchio nei punti di contatto tra l'azienda e i suoi stakeholder. Il marketing interno è stato suggerito come uno strumento chiave al centro del processo di attuazione nel tentativo di costruire il successo nel marchio interno. Tuttavia, la comunicazione non è l'unico metodo per garantire il successo del branding interno. L'obiettivo principale della gestione interna del marchio è garantire che il comportamento dei dipendenti sia in linea con il marchio in grado di soddisfare ogni promessa del marchio e il punto di contatto del marchio.

L'impegno primario del brand è il legame emotivo dei dipendenti con quest'ultimo. L'elevata rilevanza pratica dei rapporti emotivi dei dipendenti con i marchi è stata ripetutamente dimostrata. Kimpakorn e Tocquer (2010) hanno dichiarato che l'impegno del marchio è il rapporto attivo dei dipendenti con le organizzazioni con conseguente disponibilità e orgoglio dei dipendenti a condividere le conoscenze sui marchi con gli altri. Vi sono due dimensioni: l'identificazione dei dipendenti con il loro marchio e l'internalizzazione del marchio. L'identificazione si riferisce alla sensazione di far parte di un gruppo interno (gestione e dipendenti nell'ambito del marchio) e una sensazione di stretto legame con il destino del gruppo. Questo si riferisce

all'interpretazione dell'identità del marchio come identità di gruppo. La caratterizzazione dell'identificazione dei dipendenti, rafforza ulteriormente le loro ipotesi del successo dell'organizzazione come proprie.

Ci sono, inoltre, molti territori che attribuiscono un ruolo strategico all'identità territoriale per quelle che sono le attività di sviluppo e promozione delle destinazioni turistiche. È proprio in questo scenario che il c.d. marchio turistico diventa uno strumento fondamentale per le attività del marketing turistico, in quanto attraverso la comunicazione coinvolge le diverse entità private e pubbliche che operano in quel territorio.

Molte aziende cercano di diffondere nelle loro identità aziendali e di marca un significato simbolico unico per aiutare i consumatori a identificarle in un mercato specifico e formare immagini che associano ad un target specifico. L'identità del marchio è un canale di comunicazione potenzialmente efficace che può svolgere un ruolo nel raggiungimento di una gestione del marchio di successo con i consumatori. In questo contesto, un marchio può servire come uno standard realistico per la valutazione di un consumatore di prodotti e servizi di un'azienda.

Il *branding* svolge anche un ruolo importante nello sviluppo di marchi forti nelle piccole e medie imprese. Questo è vero nel settore del turismo come in qualsiasi altro, quando la formazione di un'identità di marca positiva e distintiva è essenziale per vendere un prodotto immateriale ai consumatori. Uno strumento importante che offre un'immagine di marca con un potere persuasivo più forte della forma è il colore; fa appello alle emozioni piuttosto che alla razionalità. Il colore è anche strettamente correlato al comportamento dei consumatori. Di conseguenza, il colore gioca un ruolo di comunicazione efficace in situazioni in cui l'espressione verbale diretta e specifica è difficile.

Attraverso il marketing, un marchio può distinguere un prodotto o un servizio dai suoi concorrenti. Un marchio include un nome unico, un simbolo, un logo, un colore o un marchio registrato, nonché un design unico del pacchetto. Inoltre, un marchio svolge un ruolo importante nel informare i consumatori circa il produttore di un prodotto. Un marchio protegge i consumatori e i produttori dai concorrenti che tentano di fornire prodotti simili in un mercato competitivo. Diversi studiosi hanno sostenuto che una società definisce il suo marchio non solo come il proprio prodotto o servizio, ma anche con riferimento al design, un nome, un marchio, o tutti questi elementi che utilizza per differenziare i suoi prodotti o servizi da quelli dei suoi concorrenti. Un marchio può essere descritto come un cluster di valori. Un marchio dovrebbe possedere attributi all'interno

delle menti dei consumatori che acquisteranno prodotti o servizi sotto di esso. I marchi sono spesso visti come strumenti di marketing sviluppati per differenziare un'azienda dalla concorrenza e fornire valore ai consumatori. Pertanto, un marchio dovrebbe ricordare ai consumatori quali sono gli attributi positivi, i benefici, il valore, la cultura e la personalità. Se questi fattori vengono richiamati, il marchio può dirsi un marchio forte. Una rassegna della letteratura sui marchi rivela lunghi tentativi di caratterizzare il concetto di un marchio in termini di come un'azienda si presenta ai propri clienti target. Gli elementi del brand sono l'aspetto centrale della *corporate visual identity*, ovvero gli aspetti visivi del marchio. Alcuni ricercatori hanno affermato che i componenti di un marchio svolgono un ruolo critico nel processo di comunicazione. Molti elementi di tali caratterizzazioni si sovrappongono e le aziende usano i marchi come elementi distintivi in mercati competitivi. Un marchio è un simbolo complicato, un insieme di beni immateriali che combina gli attributi di un'azienda, il suo nome, il suo packaging, la sua storia, la sua reputazione e il suo metodo pubblicitario in un unico prodotto.

Sono state suggerite varie definizioni di *brand identity*. Alcuni hanno sostenuto che un'identità di marca ben definita promuove la fiducia, consente la differenziazione dai concorrenti, include una promessa ai clienti e prevede le azioni future dell'organizzazione. L'identità del marchio è una costruzione essenziale che contribuisce a un vantaggio competitivo sostenibile e fornisce una base per differenziazione, cioè, il fatto che le aziende sviluppano i propri marchi di potenza cercando di creare un'immagine unica e forte significa che i consumatori vengono a possedere percezioni uniche di un certo marchio nelle loro menti. Stabilire una *brand identity* è quindi un metodo strategico per costruire un brand forte. Da questo punto di vista, un'azienda offre la sua identità di marca ai consumatori mentre formano l'immagine di marca corrispondente. Un'identità di marca in parte coinvolge l'attività di comunicazione di un'azienda attraverso la quale informa i destinatari dell'azienda utilizzando una strategia commerciale che enfatizza un'immagine di marca positiva. Come accennato, il colore è tra gli strumenti di comunicazione critici utilizzati per fornire un'immagine di marca aziendale con potere persuasivo facendo appello alle emozioni di un cliente.

L'implementazione del marchio implica: l'approvazione di un atteggiamento coerente del consumatore verso la diffusione di un marchio e del logo del marchio costituito da carattere tipografico, design e colore; l'espressione e il perseguimento di un messaggio distinto e la qualità dell'organizzazione ai consumatori, nonché la coerenza nella comunicazione e l'attivazione, il supporto e la manutenzione dei sistemi di firma del

marchio basati sull'uso di media online e offline. Viene utilizzato il modello *Search Engine Marketing* (SEM) per testare l'efficacia. I risultati indicano che il marchio include la diffusione delle sue dimensioni; l'atteggiamento del marchio con due componenti (associazione del marchio e convinzione del marchio); la consapevolezza del marchio consiste nella familiarità del marchio, nella riconoscibilità del marchio e nella coerenza di reputazione del marchio e prefazione per l'implementazione delle prestazioni del marchio alberghiero. Il marchio è uno strumento utile per il settore dei servizi per gestire la reputazione e le prestazioni del marchio alberghiero globale.

Il marchio è un design, originale e distintivo basato sulla personalità e sull'identità, che viene trasmesso ai clienti e riflette l'immagine e la reputazione di un marchio a livello globale; può essere uno strumento di gestione efficiente per orchestrare le caratteristiche desiderate che un'organizzazione desidera trasmettere ai propri stakeholder, specifici nel mercato globale ed inoltre, può aggiungere valore per le parti interessate e dovrebbe chiaramente collegare il nome e il logo dell'organizzazione che rappresenta nel mercato globale.

La gestione del marchio richiede una comprensione dell'identità aziendale in termini di nome e logo come radice dell'identità aziendale e dell'identità visiva. Studiosi affermano che l'analisi sull'identità e sull'immagine del marchio hanno due livelli principali. Il primo è un livello organizzativo riguardante il modo in cui un'azienda sviluppa un'identità aziendale unica, distinta e duratura. La seconda fase, è un'indagine a livello individuale, che mira a capire cosa pensano le parti interessate dell'azienda. Il logo e il nome del marchio sono alla base dell'identità aziendale per trasmettere le dimensioni strategiche e visive dell'identità a diversi tipi di pubblico. La preferenza di una marca rispetto ad un'altra fa appello alla misura in cui i consumatori la considerano positivamente e vi è una crescente necessità per gli studiosi di marketing internazionale non solo di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato globale, ma anche di contribuire al discorso pubblico sul *branding*.

Per queste ragioni, le aziende internazionali fanno uno sforzo per creare comprensione e familiarità con il prodotto attraverso il suo logo e il suo nome per aumentare il riconoscimento dei clienti esistenti e futuri. Sono necessari investimenti significativi e fatti come la gestione si aspetta un logo e un nome organizzativo per aggiungere valore alla loro reputazione oltre i confini culturali. Le prestazioni del marchio e la reputazione includono quindi l'aspetto fisico, come il logo e il nome, l'atteggiamento del marchio e la

consapevolezza. Design, marketing e ricerca sull'identità aziendale hanno prestato attenzione all'importanza dei loghi e dei nomi.

Gli psicologi sociali hanno sviluppato la teoria dell'attribuzione per capire come le persone danno un senso al loro mondo. La teoria dell'attribuzione si riferisce alla percezione o all'inferenza della causa, a come gli individui possono avere successo o fallire nelle interazioni dinamiche e quali sono le cause delle inferenze che possono fare su un particolare comportamento. La teoria dell'attribuzione è stata ampiamente applicata nel marketing e negli studi sul comportamento dei consumatori, e utilizzata per spiegare il processo decisionale dei consumatori. Il metodo d'attribuzione determina la probabilità di soddisfazione dei consumatori attitudinalmente. Il marchio può essere lo strumento principale per trasmettere conoscenze e reputazione coerenti a un pubblico. Può promuovere a lungo termine l'atteggiamento, la reputazione e le proprietà di comunicazione interna ed esterna di un marchio possono influenzare la comprensione e l'interpretazione individuale.

Un attributo che viene percepito come soddisfacente può essere considerato favorevole e può portare ad atteggiamenti positivi verso un marchio e far sì che aumentino le prestazioni di quel brand.

Gli elementi principali del marchio sono quei fattori che predicano, rafforzano o indeboliscono la percezione di riconoscimento, l'atteggiamento, la reputazione e le prestazioni. Le aziende utilizzano la comunicazione per aumentare il loro significato come strumento di differenziazione del prodotto attraverso gli elementi della natura del marchio che sono: il nome aziendale e il logo del marchio. I tre componenti principali del logo del marchio sono: il carattere tipografico, il design e il colore.

Il marchio di un'azienda può influenzare l'atteggiamento degli spettatori nei confronti del marchio e nel tempo, il logo e il nome del marchio offrono rappresentazioni simboliche di un marchio. Le percezioni che i clienti hanno del brand dovrebbero essere condivise, positive e coerenti. L'immagine di un'azienda influisce sugli attributi positivi e desiderati, che possono aggiungere valore alla reputazione di un'organizzazione. Tuttavia, gli atteggiamenti nei confronti del marchio differiscono tra i consumatori e possono essere influenzati da associazioni e convinzioni suscitate, che creano reputazione verso il marchio.

I consumatori possono fare affidamento sugli atteggiamenti esistenti nei confronti del marchio e del logo quando formano atteggiamenti verso un'azienda o un marchio e possono essere cambiati nel tempo. L'atteggiamento nei confronti del marchio può essere

pensato come il gradimento o la mancanza di gradimento generale dei consumatori. La pubblicità aiuta le aziende a sviluppare posizioni strategiche per differenziarsi e fornire buona volontà da parte dei consumatori e delle parti interessate. Logo e marchio di successo dovrebbero attirare l'attenzione positiva. Le aziende devono differenziarsi e il marchio è un'opportunità per un'azienda di presentare la propria reputazione di marchio. Viene creata una certa reputazione della società e i clienti scelgono il marchio con l'immagine che meglio si adatta alla loro mission. Le aziende offrono una promessa ai clienti attraverso il marchio, da cui si formano le aspettative. Se le promesse non vengono mantenute, i clienti hanno una scarsa esperienza.

Il management dovrebbe comunicare con il pubblico esterno in vari modi, spesso utilizzando strategie che coinvolgono la pubblicità aziendale. Alcuni ricercatori hanno analizzato l'impatto della pubblicità globale su un pubblico interno e l'importanza di coinvolgere i dipendenti nelle comunicazioni dell'azienda. Inoltre, la reputazione mira a generare informazioni aziendali più favorevoli attraverso la copertura mediatica e fa sì che i consumatori considerino l'azienda rispettosa e affidabile. I clienti internazionali sono propensi a giocare con simboli e messaggi e formare immagini mentali che possono essere molto diverse da quelle che erano originariamente destinate. Gli studi globali sulla reputazione del marchio si sono concentrati sull'effetto del logo, del marchio e dell'atteggiamento dei consumatori sulla reputazione dell'azienda. Come parte della gestione dell'identità aziendale, i manager dovrebbero cercare di proiettare il logo e il nome della loro azienda al fine di creare o mantenere un'immagine e una reputazione favorevoli. Le persone possono avere diverse percezioni dell'identità di un'azienda sulla base dei loro sentimenti, emozioni e convinzioni. Le persone attribuiscono diverse associazioni ad ogni logo che crea immagini misurabili nella mente dei consumatori e serve come un interruttore mentale o stimolo. Le associazioni di marchi definiscono il significato del marchio per i consumatori (Keller, 1993, p. 3; Pappu et al., 2005, p.145) o qualsiasi cosa legata alla memoria di un marchio e l'immagine del marchio come un insieme di associazioni di marchi, di solito in modo significativo.

Inizialmente, la letteratura di marketing internazionale si è concentrata sui clienti e sulla reputazione aziendale per rappresentare l'associazione, gli atteggiamenti, le impressioni, le convinzioni e le associazioni detenute dai clienti che possono sviluppare l'affidabilità e la benevolenza del marchio. La percezione della gente di un'azienda dovrebbe corrispondere alla sua identità organizzativa e rappresentare le credenze condivise di ciò che è duraturo, distintivo e centrale sull'organizzazione.

Un marchio ben progettato può evocare una risposta emotiva. Infatti, il marchio e il logo possono trasferire una reazione motivazionale positiva e motivare i clienti a valutare le organizzazioni in modo più favorevole. La letteratura suggerisce che il logo del marchio e il nome innesca l'associazione e la convinzione del marchio nella mente delle persone. Ampliando quest'analisi, si potrebbe ipotizzare che gli atteggiamenti dei consumatori verso un logo e il nome di un'organizzazione possono mostrare come valutano l'azienda e il marchio. Pertanto, sulla base della letteratura, il marchio ha un effetto significativo sull'atteggiamento del consumatore creando associazione e convinzione al marchio e alla reputazione.

Un marchio non è un prodotto: è la fonte del prodotto, il suo significato e la sua direzione, e definisce la sua identità nel tempo e nello spazio. Il modello della piramide consta di tre livelli (Figura 2.1).

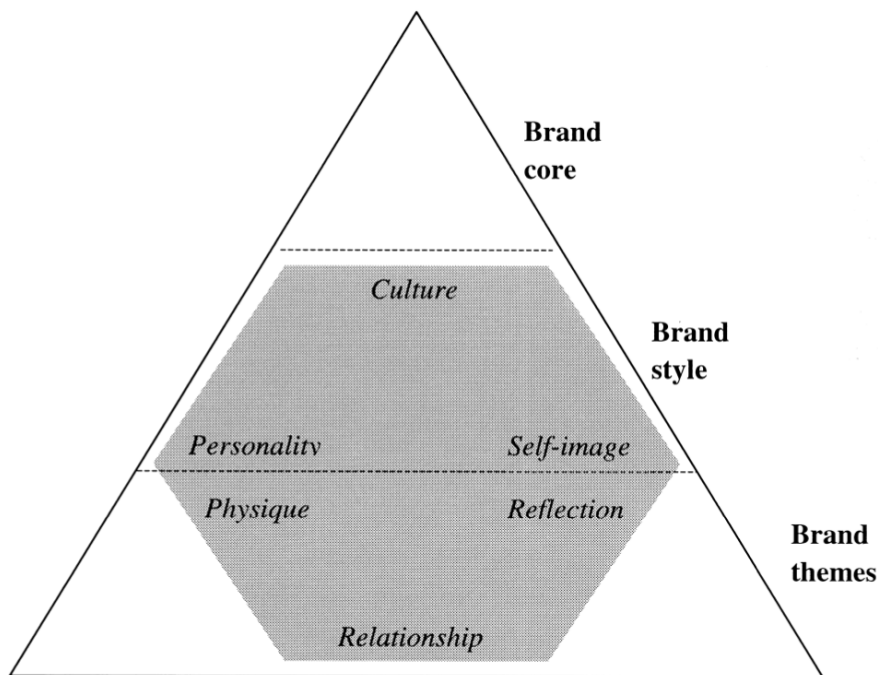


FIGURA 2.1: Piramide e prisma del marchio. (Tuominen P. 1999)

La parte fondamentale e superiore della piramide del marchio è il nucleo del marchio, che rimane abbastanza fisso nel tempo. Il livello intermedio della piramide è chiamato stile del marchio. Articola il nucleo del marchio in termini di cultura che trasmette, la sua personalità e la sua immagine di sé. Il livello base della piramide comprende i temi della marca. Questi temi indicano come il marchio comunica attualmente, per esempio, attraverso la sua pubblicità, i comunicati stampa e il packaging. I temi della marca includono il fisico della marca come colore, logo, imballaggio, il suo riflesso, ovvero la

tipologia di portavoce usato per pubblicizzare la marca e la relazione espressa ad esempio, glamour, prestigio). I temi del marchio sono più flessibili dello stile del marchio e del nucleo del marchio, e cambieranno più facilmente con la moda, lo stile o la tecnologia.

L'insieme dello stile e dei temi del marchio può essere descritto come un prisma di identità a sei lati. Il prisma d'identità enfatizza l'identità del marchio come un insieme strutturato di sei sfaccettature integrate di cultura, personalità, immagine di sé, fisico, riflessione e relazione.

Le prime tre sfaccettature di cultura, personalità e immagine di sé sono incorporate nel marchio stesso e le ultime tre sfaccettature di fisico, riflessione e relazione sono le sfaccettature sociali che danno al marchio la sua espressione esteriore. Queste sfaccettature esterne sono comunicate esplicitamente e sono visibili e materiali.

Le componenti emozionali e rappresentative nel prisma dell'identità hanno più valore, perché la componente del fisico forma solo il primo stadio nella costruzione del marchio. Gli elementi intangibili si riferiscono alle credenze e ai significati creati nella mente dei consumatori. Questi elementi intangibili e simbolici includono la personalità della marca, il modo in cui le marche rafforzano l'immagine di sé dei consumatori e le capacità delle marche di rappresentare i consumatori agli altri.

I concetti della piramide della marca e del prisma dell'identità sono efficaci nell'uso. In primo luogo, permettono al management e alle loro agenzie di capire la marca, i suoi punti di forza e le opportunità. Secondo, aiutano a sviluppare la strategia della marca e la formulazione del posizionamento della marca nel mercato. In terzo luogo, permettono all'azienda di sviluppare la coerenza del messaggio trasmesso attraverso il packaging e il design, la pubblicità e attraverso potenziali estensioni del marchio. Infine, la comprensione del nucleo e dello stile del marchio aiuta a determinare fino a che punto il marchio può essere significativamente esteso ad altri prodotti e segmenti di mercato.

2.3 L'influenza dei social media

I social media svolgono un ruolo significativo sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta turistica, consentendo alle destinazioni di interagire direttamente con i visitatori attraverso varie piattaforme Internet reagendo alle opinioni dei visitatori e alle valutazioni dei servizi.

I social media consentono alle destinazioni di contattare i visitatori a un costo relativamente basso e a livelli di efficienza più elevati che possono essere raggiunti con strumenti di comunicazione più tradizionali. Se la destinazione vuole imporsi sul mercato mondiale del turismo altamente competitivo, deve essere distinguibile dalla concorrenza. La destinazione sarà distinguibile con successo con una strategia di comunicazione ben sviluppata con particolare attenzione ai social media, poiché i social media sono sovraffollati di informazioni ed è molto difficile attirare l'attenzione, tuttavia alcuni schemi sembrano funzionare meglio di altri come per esempio la novità, il coinvolgimento delle celebrità, o una grafica interessante. I social media includono anche forum, valutazioni, recensioni, siti di social networking, siti di micro-blogging, podcast e videocast e siti di condivisione di foto. Negli ultimi anni, la funzionalità dei social media è stata comunemente incorporata nelle applicazioni mobili. Non è più la funzione unica del web; gli smartphone stanno diventando i più importanti dispositivi di social media. I benefici dei social media e la loro efficacia verso le destinazioni possono essere visti soprattutto in un aumento della consapevolezza del marchio, dell'impegno del marchio, del passaparola, della fiducia e della convalida sociale.

Il successo di una destinazione in termini di soddisfazione del visitatore è una funzione di diverse componenti interdipendenti; questo sottolinea la necessità di una pianificazione strategica e integrata, insieme all'uso selettivo di strumenti e tecniche specifiche. Lo sviluppo di un piano turistico strategico per una destinazione è un'articolazione delle priorità e degli orientamenti strategici che sono stati individuati dalle parti interessate per la pianificazione, lo sviluppo, la gestione e la commercializzazione di una destinazione ed è essenziale per la lunga successo e sostenibilità a lungo termine. Scopo fondamentale della strategia è aumentare la competitività delle destinazioni. L'aumento dell'uso e dei cambiamenti tecnologici, di pari passo con la diminuzione dei budget di marketing, stanno costringendo le destinazioni a innovare anche le loro strategie di comunicazione. Sempre più destinazioni spostano la loro strategia di comunicazione tradizionale basata su radio, televisione, media stampati e altri verso internet e social media. La strategia di comunicazione è progettata per aiutare a destinazione comunicare in modo efficace. Può aiutare la destinazione ad aumentare la consapevolezza della destinazione, a ottenere una pubblicità globale, a rafforzare l'immagine della destinazione come destinazione preferita, a raggiungere un mercato specifico, a garantire la comprensione di ciò che la destinazione fa a modificare i comportamenti e le percezioni, se necessario, sostenere il marchio, aumentare il numero di visite nei canali di social

media, sito web e comunicazione digitale, impegnarsi in modo efficace con le parti interessate, e dimostrare il successo della destinazione.

Il mercato dei viaggi e del turismo è da tempo interessato al concetto di fedeltà al marchio, perché è una misura dell'attaccamento che un cliente ha verso un marchio. La fedeltà alla marca porta all'azienda turistica molti benefici, tra cui acquisti ripetuti e raccomandazioni del marchio ad amici e parenti. Le prime ricerche sulla fedeltà al marchio si sono concentrate sul comportamento. La fedeltà alla marca è stata interpretata come un sottoinsieme di comportamenti di acquisto ripetuti e intenzione di riacquistare. Successivamente, ricercatori come Guest (1955) e Jacoby (1971) hanno sostenuto che la fedeltà al marchio ha due componenti: il comportamento leale del marchio e gli atteggiamenti leali al marchio.

L'atteggiamento dietro l'acquisto è importante perché guida il comportamento, mentre il comportamento leale del marchio è in parte determinato da fattori situazionali come la disponibilità, gli atteggiamenti sono più duraturi. Purtroppo, nonostante la sua importanza, gli atteggiamenti del marchio non hanno attirato un corrispondente grado di interesse per la ricerca. Pertanto, la fedeltà a qualsiasi marchio turistico, incluso un marchio di viaggi sui social media, implica la fiducia in esso.

Nel marketing del turismo, il concetto di fiducia è sviluppato su una base limitata, anche se molto sforzo è stato speso per trovare modi per costruire e mantenere. In questo contesto, la fiducia si basa sulle relazioni da persona a persona.

La fiducia in un marchio di viaggi o turismo differisce dalla fiducia interpersonale perché un marchio è un simbolo. A differenza di un venditore, questo simbolo non è in grado di rispondere al consumatore. Per conquistare la lealtà nei mercati del turismo competitivi di oggi, i marketer dei social media di viaggio devono abbracciare ciò che sta diventando la seconda natura per i marketing aziendali e concentrarsi sulla costruzione e il mantenimento della fiducia nel rapporto cliente-marca. Sfortunatamente, il concetto di fiducia nel marketing dei social media di viaggio è in gran parte inesplorato.

Non si tratta solo di indicare che Internet sta utilizzando per promuovere gli operatori turistici, come alberghi, agenzie di viaggio e ristoranti e in generale l'industria del turismo in rete, tuttavia ha reso possibile per una persona comunicare con persone in tutto il mondo per condividere informazioni di prodotto turistico. L'emergere dei social media basati su Internet ha reso possibile per un'utente di comunicare con centinaia o addirittura migliaia di altre persone sui prodotti e le aziende che li forniscono. È stato da quando i

social media emergere come mezzo di promozione del turismo nel settore del turismo. L'impatto dei social media nell'industria del turismo è stato notevolmente amplificato per spingere la mobilitazione dei turisti a considerare le informazioni nei social media come riferimento per i viaggi. Attraverso questo fenomeno, siamo sostenitori che Instagram sfida la creatività degli attori del turismo nel promuovere destinazioni turistiche in tutto il mondo.

La presenza di nuove tecnologie conosciute anche come *Information Communication Technology* (ICT), come ad esempio i social media, forniscono molte informazioni sulle destinazioni turistiche e sulle strutture come luoghi, proprietà, ristoranti. Inoltre, attraverso questi media, i turisti o consumatori dell'industria turistica possono condividere con tutto il mondo la loro esperienza. Si deve considerare che il concetto tradizionale di promozione destinazione turistica e di marketing sottolinea la produzione di messaggi, ma grazie alle ICT si può notare la velocità di diffusione dei messaggi.

La funzione di Internet come fonte primaria di informazioni di destinazione turistica è sempre più utilizzata: gli utenti dipendono da recensioni di esperienze scritte da altri utenti in ciascuna delle foto caricate su Internet e hanno la capacità non solo di aumentare o diminuire le visite turistiche, ma anche sviluppare le aspettative dei consumatori verso la destinazione turistica. In effetti, Internet offre agli utenti l'opportunità di partecipare, sviluppare e aggiornare qualsiasi informazione. Nella teoria di vendita, ha dominato il soddisfare generato dall'utente stesso come per esempio avviene con Facebook, Twitter, MySpace e Instagram. Queste applicazioni forniscono funzionalità come l'aggiornamento dello stato, *check-in*, *retweet*, come, messaggi diretti. Nel contesto dell'industria del turismo, Internet ha cambiato il comportamento dei consumatori attivi e le destinazioni turistiche dei venditori. Pertanto, non sorprende che Internet stia fondamentalmente cambiando il modo di ricerca delle informazioni di viaggio e il processo di determinazione della destinazione di viaggio.

Instagram che inizialmente aveva come scopo primario solo la fotografia online si è evoluto efficacemente nella pubblicità, promozione, marketing, idee di distribuzione dei beni e fornire servizi di informazione veloci e precise. Proprio perché le fotografie sono il mezzo per "catturare" la realtà, si può illustrare quanto il turismo attraverso lo scatto fotografico può essere promosso. Della funzione di questo social media, è importante ricordare che la fotografia contribuisce all'opportunità per i turisti di condividere le loro esperienze con gli altri. La presenza e la combinazione dei social media con la tecnologia

mobile integrata come il telefono cellulare rendono le attività di acquisizione più piacevoli e facili.

Nel contesto del turismo, lo scopo della fotografia online è creare la buona percezione del pubblico sulla destinazione turistica. Le immagini create dagli utenti saranno prodotte, discusse e diffuse attraverso i social media con il modello del passaparola "silenzioso". In altre parole, la funzione di fotografia online fornita da Instagram, come il caricamento di foto, è un simbolo della realtà e dell'esperienza dell'utente come viaggiatore. Il contributo degli utenti di Instagram ha mostrato una tendenza positiva sta plasmando il marchio destinazione turismo. Questo marchio è creato attraverso *Word of Mouth* (WOM), comunemente conosciuto come passaparola, che coinvolge i commenti dei consumatori su prodotti e servizi pubblicati su Instagram.

Dal punto di vista del marketing, lo studio della destinazione turistica associata ai ruoli di attori diretti dell'industria turistica come alberghi, ristoranti, agenzie di viaggio e operatori turistici hanno agito come agente di promozione per le imprese del turismo. In altre parole, Instagram offre le opportunità per molti pubblici di prendere parte come agente di promozione di destinazione turistica.

I social media sono diventati un ambiente quasi onnipresente per l'interazione umana. Infatti, un recente studio del Pew Research Center sull'uso dei social media negli Stati Uniti ha rilevato che oltre l'80% di tutti gli americani utilizza almeno una forma di social media e più di due i terzi utilizzano Facebook specificamente, più del 75% dei quali controlla le proprie pagine Facebook almeno una volta al giorno. Di conseguenza, man mano che l'uso dei social media diventa sempre più comune, le aziende cercano di raggiungere e interagire con i clienti attuali e potenziali attraverso piattaforme di social media. Le tendenze nelle allocazioni di bilancio di marketing riflettono questo importante cambiamento; i dati suggeriscono che la spesa sui social media è aumentata di quasi il 250% negli ultimi dieci anni, con gli analisti che si aspettano una crescita ancora maggiore come le aziende cercano di capitalizzare sulle opportunità uniche presentate dai social media (CMO Survey, 2018). Un'area di particolare interesse crescente per i professionisti del marketing è l'utilizzo di pubblicità personalizzate in base alle preferenze personali specifiche dei clienti, alle storie di acquisto precedenti, ai dati demografici e alle ricerche recenti su Internet. Gli annunci personalizzati consentono ai produttori di coinvolgere i consumatori in questo modo, a livello personale con l'obiettivo di sviluppare un rapporto più efficace e soddisfare meglio le esigenze dei consumatori. L'efficacia della personalizzazione è ben documentata nei media tradizionali come la direct mail, il tele-

marketing, la messaggistica mobile e la personalizzazione degli annunci web, ma si sa poco sugli effetti della personalizzazione nei social media data la sua recente comparsa e la dirompenza dei social media rispetto ai canali più tradizionali. Più precisamente, mentre i precedenti lavori sulla personalizzazione nei canali di marketing tradizionali rivelano un aumento del coinvolgimento e dell'attaccamento al marchio e, di conseguenza, della qualità percepita e della fedeltà al marchio, nei social media è diversa natura dell'ambiente online. Ad esempio, i social media sono un ambiente più intimo rispetto ai canali tradizionali come la posta diretta o il telemarketing in quanto il cliente è in grado di interagire direttamente con l'annuncio e l'azienda, e perché molti clienti utilizzano spesso i social media durante il giorno creando un'opportunità migliorata per costruire un rapporto con il cliente. Alcune analisi suggeriscono che personalizzare le esperienze di navigazione web aumenta le vendite, in quanto la natura intima dei social media può rendere i consumatori più resistenti alla personalizzazione quando lo vedono come invasivo.

Solo Facebook, un marchio di fabbrica dei social media, ha oltre 955 milioni di utenti attivi, che accedono almeno una volta ogni 30 giorni. A causa della popolarità e della capacità delle comunità virtuali di connettere diverse persone e imprese che la pensano allo stesso modo, alcuni esperti del settore e ricercatori incoraggiano con entusiasmo le imprese ad essere presenti nei social media e ad approfittarne se vogliono sopravvivere. D'altra parte, altri chiamano marchi "crash non invitati" dei social media implicando che i social media servono per collegare le persone non i marchi.

Quindi, le questioni se e come i social media sono il luogo per le attività di branding sono rimaste irrisolte. Nonostante l'importanza del branding e l'alto tasso di adozione dei social media, pochissimi studi empirici specifici hanno affrontato questi problemi. Maggior parte degli studi per quanto riguarda il marketing e branding nei social media includono narrazioni descrittive dei social media, la sua definizione, le caratteristiche e, di conseguenza, alcuni consigli e strategie per il marketing e le imprese a sfruttare le sue opportunità e il superamento delle sue sfide.

Una comunità di marchi basata sui social media è composta da due concetti: social media e comunità di marchi. Tra le diverse definizioni di social media facciamo riferimento a quella secondo cui *«sono un gruppo di applicazioni basate su Internet che si basa sulle basi ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, e permette la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti»*. Questa definizione implica che il contenuto non è consumato passivamente dalle persone. Invece è prodotto, condiviso e consumato dagli

utenti che generano attivamente contenuti. Ci sono molte piattaforme diverse per i social media come social network, messaggi di testo, condivisione di foto, weblog e forum di discussione; tuttavia, è principalmente coniato con applicazioni popolari basate su Internet come YouTube, Wikipedia, Facebook e Twitter. Diversi definiscono una comunità di marchi come una *«comunità specializzata, non legata geograficamente, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un marchio»*. Il contesto di queste comunità è il consumo di un bene o di un servizio. Come ogni altra community, una brand community è composta dalle sue entità, inclusi i suoi membri, le loro relazioni e la condivisione di risorse essenziali sia emotive che materiali. Tuttavia, si sostiene che l'elemento più importante condiviso in una comunità di marca è la creazione e la negoziazione di significato. Altri vantaggi delle brand community sono la facilitazione della condivisione delle informazioni, il consolidamento della storia e della cultura di un marchio, l'assistenza ai consumatori e l'influenza positiva sulla fedeltà del marchio.

Secondo i social media e le letterature della comunità di marca, le persone hanno i propri incentivi ad aderire. Un bisogno psicologico essenziale è quello di sentirsi socialmente connessi, quindi, entrare nei social media e connettersi con le persone soddisfa un bisogno di appartenenza. Il desiderio di interazione sociale è dichiarato come una delle motivazioni dei consumatori di impegnarsi in attività di generazione di contenuti in ambienti online. Shopping, ricerca, intrattenimento e profitti sono alcuni altri scopi di contribuire nei social media. In contrasto con i ricercatori che sostengono che la mancanza di prossimità e di co-presenza fisica inerente agli ambienti dei social media si traduce in legami deboli altri hanno dimostrato che questi legami potrebbero unire le persone e incoraggiare i membri ad avere profondi livelli di impegno nella società. Le persone si uniscono anche comunità di marca per soddisfare il loro bisogno di essere identificati con i gruppi o simboli che desiderano associare, o che sono desiderabili per loro.

Inoltre, le comunità di marchi supportano i loro membri in termini di condivisione delle informazioni necessarie provenienti da varie fonti e sottolineando valori diversi. Le comunità di marchi offrono opportunità per essere in contatto con clienti molto devoti, per comunicare efficacemente con altri clienti e ottenere preziose informazioni da loro e per la co-creazione di valore da una stretta interazione con altri clienti (Figura 2.2). Forse il vantaggio più importante per le aziende nel sostenere le comunità di marca è aumentare la fedeltà del marchio, che è chiamato il "Santo Graal" per le imprese.

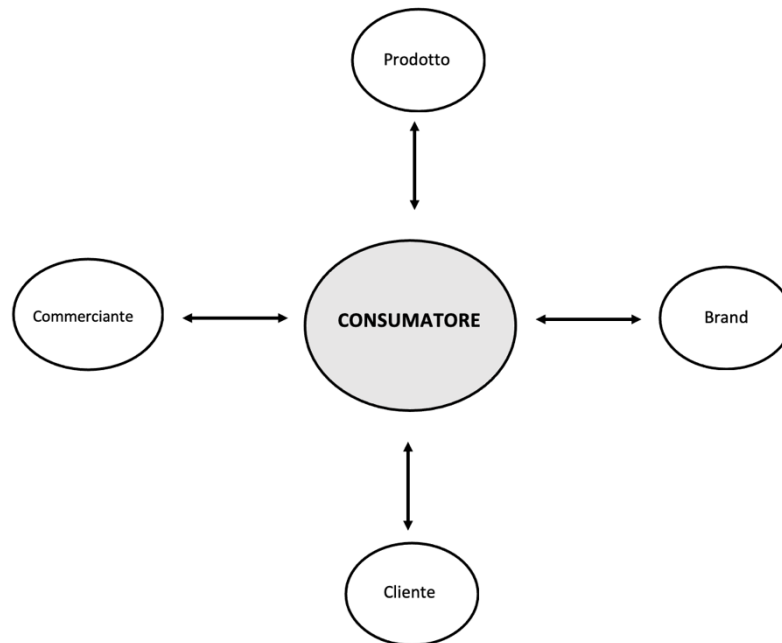


FIGURA 2.2: Marchio costruito sulle esigenze del consumatore (McAlexander et al., 2002, p. 39).

I vantaggi dei social media sono quello di essere un canale di comunicazione e distribuzione altamente efficiente e potente mezzo per influenzare la percezione e il comportamento dei clienti riunendo persone diverse e simili motivando i brand manager a partecipare ai social media. Con il progresso della tecnologia, il concetto precedentemente geograficamente delimitato di comunità di marca è ora geografia trascendente.

Per quanto riguarda le motivazioni per entrare a far parte dei social media e delle comunità dei brand sia per le persone che per i brand manager, i concetti di social media e brand community sono diventati più vicini l'uno all'altro.

L'intersezione di comunità di marchi e social media porta a un concetto che chiamiamo comunità di marchi basata sui social media. Ad esempio, comunità di marchi famosi come Jeep o Harley Davidson hanno già fondato le loro comunità di marchi su piattaforme di social media come Facebook e MySpace. Crediamo che queste comunità, come altre, abbiano in comune una caratteristica, cioè essere strumentali al benessere umano.

Costruire e mantenere la fedeltà al marchio sono uno dei temi centrali della ricerca per il marketing da molto tempo. La fedeltà al marchio può essere concettualizzata come la dimensione finale della risonanza del marchio di consumo che simboleggia il rapporto

finale del consumatore e il livello di identificazione con un marchio. Mentre i marchi acquisiscono un significato esclusivo, positivo e prominente nella mente di un gran numero di consumatori, diventano irresistibili e insostituibili e conquistano la fedeltà dei consumatori. La fedeltà al marchio, in cambio, porta ricavi di vendita, quota di mercato, redditività alle aziende e le aiuta a crescere o almeno a mantenersi sul mercato. I marketers hanno utilizzato vari mezzi per effettuare la lealtà di marca dei loro clienti, compreso gli elementi di marca, le variabili classiche della miscela di vendita ed i nuovi metodi di vendita quali gli eventi, le garanzie, le attività di vendita uno-a-uno, Internet marketing e social media marketing.

Alcuni ricercatori definiscono i social media come attività, pratiche e comportamenti tra le comunità di persone che si riuniscono online per condividere informazioni, conoscenze e le opinioni utilizzando i social media di conversazione che sono gli strumenti utilizzati per la comunicazione che hanno attribuito al Web 2.0 l'elemento partecipativo e collaborativo, da cui poter condividere delle conoscenze e "User-Empowering" e strumenti disponibili sul Web. Come uso efficace del tempo e delle risorse, il social media marketing offre alle aziende migliori basi di comunicazione con i consumatori per costruire la fedeltà al marchio oltre i metodi tradizionali. Uno studio di *Info-graphics* sostiene che almeno la metà degli utenti di Twitter e Facebook dicono di essere diventati più propensi a parlare, consigliare o acquistare i prodotti di un'azienda dopo aver iniziato a impegnarsi con l'azienda sui social media. Le aziende possono promuovere prodotti e servizi, fornire supporto immediato e/o creare una comunità online di appassionati del marchio attraverso tutte le forme di social media come siti di social networking, comunità di contenuti, mondi virtuali, blog, siti di microblogging, siti di gioco online, social bookmarking, siti di notizie, forum e altro ancora. Inoltre, i social media consentono ai consumatori di condividere informazioni con i loro coetanei sui marchi di prodotti e servizi. Così, si può dire che i social media aiutano le aziende a costruire la fedeltà al marchio attraverso la rete, la conversazione e la costruzione della comunità.

Il social media marketing è diverso dai metodi tradizionali di marketing, in quanto, richiede un'attenzione speciale e la costruzione di una strategia per raggiungere l'immagine e la fedeltà del marchio. Il social media marketing è legato al marketing di relazione, dove le aziende devono passare dal cercare di vendere al creare connessioni con i consumatori. Le aziende devono anche tenersi lontane dalle grandi campagne e attenersi ai piccoli atti poiché alcune piccole campagne possono facilmente raggiungere molte persone e realizzare gli obiettivi in un periodo di tempo molto breve. Il social media

marketing è anche più sincero nella sua comunicazione con i consumatori, cercando di mostrare ciò che il marchio è piuttosto che cercare di controllare la sua immagine. Infine, i clienti di oggi sono più potenti e occupati; quindi, le aziende dovrebbero essere raggiungibili e disponibili in ogni canale di comunicazione dei social media come Facebook, Twitter, Blog, Forum in qualsiasi momento.

Rimanere competitivi nell'attuale panorama commerciale in rapido movimento richiede una solida strategia di social media. Le aziende assumono esperti di social media e consulenti per decidere il contenuto e le caratteristiche delle loro offerte e attività negli ambienti dei social media in modo che i cuori e le menti dei consumatori siano catturati e diventino fedeli alla marca (Coon, 2010). Inoltre, i clienti vedono i siti dei social media come un canale di servizio, dove possono impegnarsi in tempo reale con le aziende. Tuttavia, i consumatori preferiscono vedere contenuti aggiornati sui social media. Così, Google ha cambiato l'algoritmo del suo sistema di ricerca per permettere ai clienti di vedere prima i contenuti aggiornati. I clienti che sono esposti a un sacco di messaggi di marca sulle piattaforme di social media filtrano il contenuto che non è rilevante per loro. Pertanto, fornire contenuti pertinenti e aggiornati è una delle strategie più cruciali per gestire con successo un marchio sui social media. La popolarità della piattaforma di social media e il contenuto tra gli amici è un altro motivo importante per i clienti di essere impegnati con i marchi sui social media. Dato che ci sono molte piattaforme di social media ed è impossibile coinvolgerle tutte, i marketer dovrebbero analizzare il loro target e decidere di partecipare alle piattaforme più efficaci per comunicare con loro. Infine, fornire applicazioni mobili permette ai clienti di impegnarsi con il marchio ogni giorno e creare fedeltà al marchio.

La comunicazione del marchio attraverso elementi appassionanti come la condivisione di foto o video su Facebook e Instagram coinvolge e attrae l'utente che cerca piacere e divertimento. Condividere foto o video può far sì che nella mente del cliente ci sia un rafforzamento del ricordo e riconoscimento del marchio al fine di creare un atteggiamento positivo nei confronti del brand.

3. Brevi cenni sulla proprietà industriale

Oggetto del diritto di proprietà non sono solo le cose materiali ma anche quelle immateriali. Tra queste ultime vi è la proprietà intellettuale e la proprietà industriale: nella prima rientrano le opere dell'ingegno; nella seconda i marchi, gli altri segni distintivi dell'impresa e i brevetti per invenzioni industriali.

Si tratta di diritti assoluti il cui oggetto non è il bene materiale in cui si realizza l'idea, bensì l'idea stessa che si concretizza in quella forma.

La creazione è l'unico titolo d'acquisto originario.

3.1 Il marchio: le fonti giuridiche

Per quel che riguarda le fonti nazionali il codice civile contiene solo alcune norme sul marchio: in particolare gli artt. 2569 - 2574 contenuti nel Titolo VIII libro V capo III. La materia, infatti, è regolata dal d. lgs. 10.2.2005 n. 30 il c.d. Codice della Proprietà Industriale (C.P.I.). Nello specifico gli artt. dal 7 al 28 disciplinano l'esistenza, l'ambito e l'esercizio del diritto di proprietà industriale.

Le fonti dell'Unione Europea attualmente in vigore sono contenute, oltre che nella Direttiva sul ravvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri in materia di marchi d'impresa 2436/2015, in tre regolamenti: il Regolamento sul Marchio dell'Unione Europea (RMUE) n. 1001/2017; il Regolamento delegato sul Marchio dell'Unione Europea (RDMUE) n. 625/2018; il Regolamento sull'esecuzione sul Marchio dell'Unione Europea (REMUE) n. 626/2018.

In ambito internazionale due sono le Convenzioni che prendono in considerazione l'istituto del marchio: la Convenzione dell'Unione di Parigi per la Protezione della Proprietà Industriale stipulata il 20 Marzo 1883 revisionata più volte e ratificata dal nostro paese con Legge del 28 Aprile 1976 n. 424; l'Accordo di Madrid avente ad oggetto la registrazione dei marchi di fabbrica e di commercio del 14 Aprile 1891, anch'esso rivisto più volte e vigente nel nostro paese a seguito della Legge di ratifica 28 Aprile 1976 n. 424; il Protocollo di Madrid del 27 Giugno 1989 ratificato in Italia con la Legge 12 Marzo 1996 n. 169.

3.2 Definizione di marchio e caratteristiche

Il marchio è il segno distintivo del prodotto dell'impresa attraverso il quale l'imprenditore distingue i propri prodotti e/o servizi nei confronti delle imprese concorrenti e può essere costituito da: [...] *parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche* [...] (art.7 C.P.I.). In alcuni casi particolari e a determinate condizioni il marchio può essere costituito anche da ritratti di persone, nomi e segni notori (art. 8 C.P.I.)

Affinché possa essere tutelato il marchio deve avere due caratteristiche: la novità (art. 12 C.P.I.) cioè non deve essere identico o simile ad altri segni distintivi; e l'originalità (art. 13 del C.P.I.), che consiste nell'idoneità di differenziarsi rispetto a denominazioni generiche o meramente descrittive: in definitiva deve avere la capacità di distinguersi.

Il marchio, inoltre, deve essere lecito: infatti *«non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa: i segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume; i segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi; i segni il cui uso costituirebbe violazione di un altrui diritto d'autore, di proprietà industriale, o altro diritto esclusivo di terzi. Il marchio d'impresa decade: se sia divenuto idoneo ad indurre in inganno il pubblico, in particolare circa la natura, qualità o provenienza dei prodotti o servizi, a causa del modo e del contesto in cui viene utilizzato dal titolare o con il suo consenso, per i prodotti o servizi per i quali è registrato; se sia divenuto contrario alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume; per omissione da parte del titolare dei controlli previsti dalle disposizioni regolamentari sull'uso del marchio collettivo»* (art. 14 C.P.I.)

L'assenza di questi requisiti implicherà la nullità del marchio (art. 25 C.P.I.).

Il marchio, secondo la disciplina comunitaria, può essere classificato in base alla funzione svolta. Vi è quella distintiva, ovvero la funzione d'informare il terzo dell'origine del prodotto o del servizio; può avere anche una funzione comunicativa, in riferimento a tutto quello che può esprimere il marchio stesso.

Inoltre può svolgere una funzione di qualità, in quanto il consumatore associa le caratteristiche di un prodotto o servizio ad un determinato mercato.

Infine il marchio può avere uno scopo meramente pubblicitario o d'investimento necessario per accrescere il valore e la reputazione di un'azienda.

A seconda della funzione si distingue anche il marchio c.d. di commercio da quello di fabbrica: il primo tutela il commerciante, mentre il secondo identifica i prodotti di un'attività industriale.

Si parla inoltre del c.d. marchio di servizio, che distingue le varie attività come l'*hospitality*, il trasporto, la promozione; oppure di marchi c.d. collettivi (art. 11 C.P.I.), i quali danno garanzia della qualità dei prodotti che hanno origine da imprenditori diversi come, per esempio, può essere il vino D.O.C..

In base all'oggetto della rappresentazione grafica si lumeggia di marchio denominativo (ad esempio una parola e/o un segno: Trenitalia); figurativo (ad esempio la civetta di Tripadvisor); di forma (la bottiglia Coca-Cola).

Il marchio infine può inoltre essere definito semplice, vale a dire costituito da un solo segno grafico, oppure complesso, cioè composto da più segni, parole etc.

3.3 La registrazione

Colui che intenda utilizzare un marchio d'impresa o si proponga di utilizzarlo nella fabbricazione o commercio di prodotti o nella prestazione di servizi della propria impresa o di imprese di cui abbia il controllo o che ne facciano uso con il suo consenso deve registrarlo.

Qualora si voglia registrare un marchio, è auspicabile, prima di iniziare la procedura di presentazione della domanda di registrazione, verificare se sono stati registrati marchi identici o simili a quello che si intende registrare. Questo meccanismo prende il nome di "ricerca di anteriorità" o "ricerca di disponibilità", in cui si deve tenere conto dei prodotti e/o per cui si vuole ottenere la registrazione e anche il territorio (nazionale, europeo, internazionale) in cui dovrà agire questa protezione. La ricerca di anteriorità è una fase che si svolgerà in "autonomia", in quanto l'ufficio italiano marchi e brevetti non effettua questo tipo di funzione; potrà essere effettuata attraverso l'utilizzo di banche dati come TMview, in cui è possibile trovare marchi nazionali o internazionali. Tuttavia, queste banche dati non sono sempre aggiornate e potrebbero esserci denominazioni sociali, nomi a dominio oppure insegne non registrate che vanno ad inficiare la domanda di registrazione del marchio.

3.3.1 La procedura per la registrazione

Per la registrazione del marchio è necessario presentare un'apposita istanza all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi direttamente o attraverso le Camere di Commercio, Industria e

Artigianato. La domanda, che può essere inoltrata dal 2019 anche on line, e può avere per oggetto un solo marchio deve contenere: i dati identificativi del richiedente e il suo domicilio, la classificazione, le classi merceologiche (classi da 1 a 45), la priorità, la riproduzione del marchio.

L'Ufficio Brevetti e Marchi, previo esame della regolarità della domanda, effettua l'istruttoria che si suddivide sostanzialmente in due fasi: la prima ha per oggetto l'esame formale della domanda. La seconda riguarda la sussistenza dei requisiti di validità richiesti dalla legge (art. 170 1 comma lett. a C.P.I.) e la liceità dei segni per i quali si chiede la registrazione (art. 13 1 comma lett. a e b art. 14 1 comma lett. a e b C.P.I.).

Nel corso del procedimento l'Ufficio può inviare dei motivi ostativi alla registrazione avverso i quali il richiedente potrà far pervenire le proprie deduzioni.

Al termine dell'istruttoria, qualora l'Ufficio accolga la domanda, viene effettuata la pubblicazione nel Bollettino ufficiale dei marchi d'impresa previsto dall'art 187 C.P.I.

Dal 18 maggio 2015 l'Attestato di registrazione, firmato digitalmente dall'Ufficio, viene inviato via PEC al richiedente.

Vi potrà essere anche una fase eventuale incardinata a seguito di opposizione da parte di terzi interessati che ha per oggetto la presenza di impedimenti relativi come ad esempio l'assenza di novità e/o l'incompatibilità con diritti anteriori di terzi (art. 12 comma 1 lett. c, d, e, f C.P.I.).

Ove l'Ufficio Brevetti e Marchi respinga la domanda di registrazione il richiedente può interporre impugnazione avanti la Commissione dei Ricorsi. Tale organismo giudicante, composto da magistrati e professori universitari, decide con sentenza ricorribile per Cassazione.

3.3.2 Effetti della registrazione

La registrazione non ha un efficacia sanante qualora vengano registrati marchi privi di un qualche requisito di validità. L'art. 117 C.P.I. prevede, infatti, che *«La registrazione e la brevettazione non pregiudicano l'esercizio delle azioni circa la validità e l'appartenenza dei diritti di proprietà industriale»*.

Pertanto chiunque potrà rivolgersi all'Autorità Giudiziaria chiedendo la declaratoria di nullità del marchio sia quando il requisito di validità consista in fattispecie sottratte all'istruttoria dell'Ufficio Brevetti, sia quando si tratti di requisiti già esaminati dall'Ufficio stesso o anche dalla Commissione dei Ricorsi.

In definitiva, la registrazione del marchio approvata dall'Ufficio dei Brevetti potrà sempre essere revisionata da parte dell'Autorità Giudiziaria.

La registrazione consente al richiedente di fare uso esclusivo del marchio per 10 anni, termine che decorre dalla domanda (con possibilità di plurimi rinnovi) e di vietare ai terzi, salvo proprio consenso, di usarlo nell'attività economica (art. 20 C.P.I.).

3.4 Il marchio dell'Unione Europea

Come detto in precedenza le norme contenute nel Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) circa la tutela della proprietà intellettuale e commerciale, non sono l'unica fonte del diritto dei segni distintivi.

La disciplina, che in precedenza si rinveniva nella Direttiva 2008/95/CE (c.d. Direttiva Marchi) e nel Regolamento (CE) n. 207/2009 (cd. Regolamento sul marchio comunitario), sostituito dal Regolamento n. 24/2015, oggi si trova nel Regolamento n. 1001/2017 entrato in vigore il 1 ottobre 2017 (RMUE).

La normativa ha per oggetto un marchio unitario, superando così il principio di territorialità di ogni stato, che può essere registrato, trasferito, rinunciato, dichiarato nullo o decaduto e il suo uso può essere vietato soltanto per la totalità dell'Unione.

Vi è dunque un sistema di segni distintivi comunitario efficace e separato che convive con i marchi nazionali registrati presso gli uffici degli Stati membri.

Altre fonti che regolano in via generale la materia della Proprietà Intellettuale si trovano nell'art.17 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea e nelle Convenzioni Internazionali cui l'Unione Europea ha aderito e delle quali si dirà infra.

3.4.1 La registrazione del marchio dell'Unione Europea

La domanda di registrazione può essere depositata direttamente presso l'Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale (EUIPO), che si trova in Alicante, oppure presso l'Ufficio Nazionale di uno Stato Membro che provvede ad inoltrarla all'EUIPO.

Ad Alicante si esamina sia la regolarità formale della domanda sia l'eventuale sussistenza di impedimenti assoluti alla registrazione. In particolare, EUIPO svolge un'indagine sui marchi anteriori.

Pubblicata la domanda, i titolari di marchi anteriori depositati o registrati a livello nazionale o comunitario possono interporre opposizione. Su questa decide la Divisione dell'Opposizione dell'Ufficio di Alicante e contro questa pronuncia vi è la possibilità di

presentare ricorso avanti commissioni specializzate. Contro le decisioni di queste ultime è possibile fare ricorso in prima istanza davanti al Tribunale UE e successivamente alla Corte di Giustizia UE.

Una volta registrato il marchio UE il titolare ha un diritto di esclusiva su tutto il territorio dell'Unione per la durata di dieci anni dalla data di deposito della domanda. La registrazione, rinnovabile per periodi di dieci anni, consente al titolare il diritto di vietare a terzi tutti quei comportamenti previsti dall'art 20 del Codice della Proprietà Industriale.

3.5 Marchio Internazionale

Come scritto al paragrafo 3.1. le Convenzioni internazionali cui fare riferimento in tema di marchio sono quella di Parigi del 20 Marzo 1883, oltre all'Accordo e al Protocollo di Madrid, rispettivamente, del 1891 e del 1989.

Detti Trattati, più volte revisionati, prevedono un sistema di registrazione dei marchi idoneo ad avere efficacia in tutti gli stati aderenti tramite il deposito del marchio presso l'Ufficio dell'Organizzazione Mondiale (OMPI/WIPO) con sede a Ginevra. Il c.d. marchio internazionale è costituito da un fascio di marchi nazionali, ottenuto mediante un unico procedimento di registrazione in sede internazionale. Quest'ultimo presuppone un precedente deposito di domanda di marchio nazionale o marchio UE. La registrazione internazionale ha durata di vent'anni per l'Accordo di Madrid, mentre di 10 anni per il Protocollo di Madrid.

3.6 Il marchio di fatto

Del marchio di fatto (*rectius* marchio non registrato) si trova menzione nell'art. 2571 del Codice Civile, la cui rubrica parla di "preuso".

Il C.P.I. non utilizza mai il termine «*marchio di fatto*» o «*marchio non registrato*», ma lo disciplina allo stesso modo degli altri segni distintivi quali la ditta, l'insegna, la ragione o denominazione sociale, il nome a dominio usato nell'attività economica.

Attualmente, di marchi non registrati, ve ne sono pochi e poco noti e se ne parla solo per il precitato inserimento nell'art. 2571 del Codice Civile e nel corrispondente art. 12 comma 1 lett. a) del C.P.I..

La disciplina, riguarda il marchio non registrato solo in relazione a una possibile interferenza con un marchio registrato uguale o simile, cioè all'eventualità di una

registrazione di un marchio di fatto successiva all'uso di esso senza registrazione e degli effetti che questo preuso può avere sul marchio registrato.

4. Caso studio: il Marchio “*Basilica di San Marco*”

4.1 Il contesto

La pandemia da Covid-19 è uno degli eventi più impattanti del XXI secolo e fin dall’inizio l’effetto sul settore turistico è stato enorme. A causa della pandemia ancora in corso, l’industria del settore turistico ha perso milioni di posti di lavoro e più di 2,1 trilioni di dollari di fatturato. Lo scenario a cui si assiste è catastrofico e senza precedenti, con frontiere chiuse, navi da crociera attraccate, intere flotte aeree bloccate e hotel, ristoranti e attrazioni turistiche chiusi. Queste tragiche conseguenze derivanti dalla pandemia si sono manifestate a causa di un cambiamento a livello sociale ed economico che ha particolarmente caratterizzato l’ultimo decennio del XXI secolo: negli ultimi anni la popolazione mondiale sta rapidamente crescendo e si sposta sempre più frequentemente; c’è una tendenza di urbanizzazione e concentrazione di persone, ma soprattutto c’è una produzione alimentare industrializzata che talvolta fa perdere il focus sulla qualità.

La crisi pandemica da Covid-19 ha visto un totale blocco degli spostamenti sia nazionali che internazionali, portando così ad un vero e proprio stop del turismo che si è protratto fino all’inizio della stagione estiva (Giugno 2020). In questa fase di totale stallo per il settore turistico ci sono state diverse proposte di turismo virtuale, che in qualche modo hanno permesso di visitare virtualmente musei, siti archeologici e monumenti, di partecipare a concerti ed eventi. La fase della ripresa, etichettata anche come la fase di “go”, è stata particolarmente agevolata da un clima caldo che ha notevolmente ridotto il numero di contagi e concesso più libertà dopo mesi di restrizioni e chiusure forzate. Questa ripresa del turismo è stata, però, particolarmente timida all’inizio a causa della crisi economica che ha accompagnato e seguito la fase pandemica, generando una contrazione dei consumi turistici a causa di una minore disponibilità di reddito per le vacanze. Altri fattori determinanti della ripresa lenta del turismo sono stati l’incertezza sanitaria che ha spinto molte persone a rimandare il viaggio, ma anche la questione delle ferie che sono state utilizzate durante i mesi di lockdown dai lavoratori. Dopo la fase di ripresa che è durata fino a fine settembre, si è potuto notare come, a causa di un nuovo aumento di contagi dovuto agli allentamenti delle misure restrittive dei mesi estivi, ci sia stato un ulteriore stop al turismo, seppur in maniera più mitigata. La ripresa estiva del turismo ha avuto delle caratteristiche particolari: a riprendere è stato più di tutti il turismo di prossimità, che vede partecipi turisti che hanno privilegiato spostamenti interni

nazionali, con mezzi privati e a breve raggio. Vi è stata una drastica diminuzione dei viaggi internazionali e in aereo e tutto questo processo si è tradotto con una preferenza per le destinazioni psico-centriche (Grafico 4.1 Movimento turistico nel Veneto).

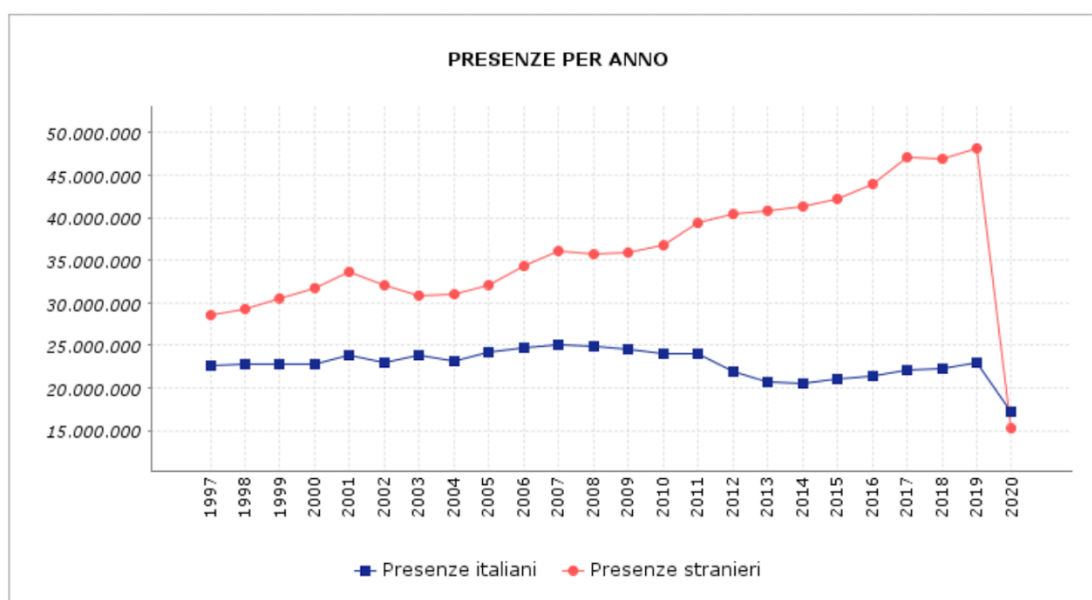
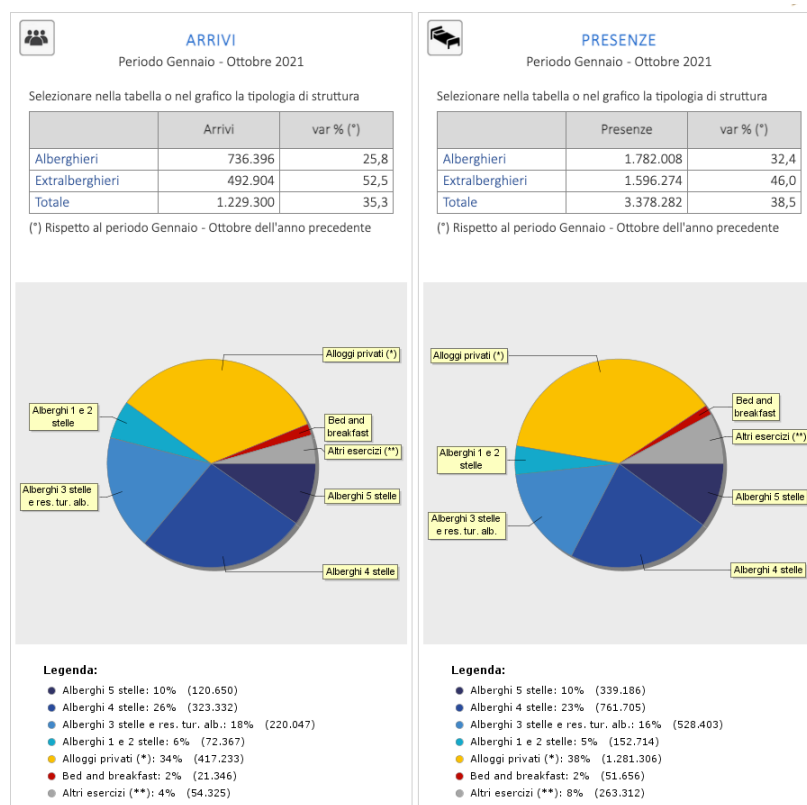


GRAFICO 4.1: Movimento turistico nel Veneto (Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat-Regione Veneto, 2019).

La popolazione ha riscoperto mete più vicine ed è diventata fondamentale la dimensione della fiducia nelle mete, ma soprattutto negli operatori turistici. Difatti, la scelta di una struttura non avviene più su criteri base ma soprattutto sulla fiducia che si ripone nel personale, che si occupa quindi della cura e delle misure igienico sanitarie.

Questo fenomeno si è avvertito fortemente in Veneto che ha visto un calo drastico di presenze e arrivi; fonti Istat della Regione Veneto dicono che si è passati da 71,2 milioni di presenze nel 2019 a 32,5 milioni nel 2020, ovvero una variazione percentuale del -54,4%. Questo segnale negativo è stato avvertito in tutte le destinazioni venete: mare, montagna e città d'arte. Tuttavia, nell'anno 2021 si è vista una crescita rispetto al periodo precedente, nella fattispecie con riferimento alla città di Venezia (Grafico 4.2).



(*) Alloggi turistici (tra cui country house e locande), unità abitative ammobiliate ad uso turistico (tra cui residence), locazioni
 (**) Agriturismi, Campeggi e villaggi turistici, ostelli, case per ferie

GRAFICO 4.2: Movimento turistico (Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat-Regione Veneto, 2019)

4.2 Il Marchio di Venezia

Classificata al secondo posto come città turistica italiana, Venezia, era già nell'Ottocento conosciuta a livello internazionale, in quanto tappa fissa per i giovani intellettuali del *Grand Tour*. Diversi studi affermano che all'interno della destinazione si possono trovare diverse tipologie di visitatore: coloro che soggiornano e trascorrono dei giorni all'interno della città, oppure coloro che vengono definiti escursionisti o anche "turisti mordi e fuggi". Proprio perché vi è una grande varietà di turisti e un audience proveniente da tutto il mondo è stato presentato il "Marchio di Venezia" nel febbraio 2003. Attraverso questo marchio si punta all'innovazione, non solo del modello economico ma anche della città stessa, in quanto ci si è posti l'obiettivo di generare nuove risorse per uno sviluppo economico complementare al turismo. Il marchio è stato disegnato di Thibaut Mathieu con la direzione artistica di Philippe Starck (Figura 4.1 Marchio Venezia).



FIGURA 4.1: Marchio Venezia (Hellovenezia, 2003)

Tutti coloro che utilizzeranno questo marchio, ovvero, soggetti terzi, pubblici e privati, in qualità di partner, devolgeranno i proventi per la conservazione e la salvaguardia del patrimonio della città e per il miglioramento socio-economico e della qualità della vita dei cittadini.

Come detto nel capitolo precedente, la registrazione del marchio può avere effetti solo in Italia, o anche in altri paesi con le diverse categorie merceologiche, in questo caso il marchio è protetto in Italia e in altri settanta paesi in tutte le principali classi merceologiche.

Il Marchio Venezia è un marchio effettivamente registrato, che fa riferimento ad una destinazione ben qualificata e conosciuta a livello globale.

4.2.1 «*Veneto, the Land of Venice*»

Il grande passo che il Veneto ha deciso di compiere, rinfrescando il proprio marchio territoriale e rendendolo ancora più competitivo sul mercato internazionale, è il nuovo pay-off «*Veneto, the Land of Venice*» grazie alla deliberazione della Giunta Regionale n. 2078 del 14 dicembre 2017. (Figura 4.2)



FIGURA 4.2: Marchio *Veneto, The Land of Venice* (Veneto.eu, 2018)

«*The land*» è il soggetto di questo naming, in riferimento a Venezia, che non è colei che domina, piuttosto colei che presta il suo nome al land, al retroterra. Si tratta di una sfida storica che Venezia ha sempre voluto: essere in relazione con il retroterra, come avvenne storicamente, ma rivisto in chiave moderna.

La scelta degli elementi costitutivi del logo è stata mirata secondo un metodo al fine di creare un nuovo marchio per il c.d. prodotto turismo. In questo marchio dialogano la novità e la tradizione motivo per cui si è scelto di creare una stella con la “V” di Veneto e colorare ogni punta con i sette colori dell’arcobaleno, da cui vengono riprese le sette province e i sette principali prodotti turistici del Veneto (montagna, Pedemontana e Colli, mare, terme, lago, città d’arte, parchi e Delta del Po). Alla stella viene affiancata, per richiamare la continuità con il passato, il leone marciano, simbolo sia religioso (rappresentazione di San Marco Evangelista) sia politico (rappresentazione della Repubblica della Serenissima); incorpora sia la forza della parola del Santo, elevazione spirituale grazie alle ali, sia la sapienza grazie al libro sotto alla zampa e la giustizia per via della presenza della spada.

Inoltre, vi è una leggenda del Trecento che narra che un angelo in forma di leone alato apparve in sogno a San Marco pronunciando «*Pax tibi Marce evangelista meus, hic requiescat corpus tuum*» («*Pace a te, Marco, mio evangelista. Qui riposerà il tuo corpo*»), ragione per cui nelle rappresentazioni del leone, quest’ultimo tiene tra le zampe un libro con la frase latina. La profezia della creatura si avverò nel IX secolo: due mercanti veneziani rubarono le spoglie dell’Evangelista da Alessandria d’Egitto e le portarono a Venezia.

Vi è un rapporto fondamentale tra quello che è il marchio istituzionale e il marchio turismo Veneto: l’idea che sta alla base è fare interagire i diversi elementi costitutivi del Veneto all’interno di un sistema coordinato. Al nuovo “Turismo Veneto” regionale si

chiede quindi di essere perno di una politica di marca grazie ad un rafforzamento della personalità del prodotto, e cioè ad una più chiara fisionomia rispondente agli obiettivi generali di promozione, e a un incremento della fidelizzazione nel rapporto con i turisti. Ovviamente il corretto utilizzo del marchio rappresenta solo il primo step e tuttavia alcune linee guida e scelte di base, facilmente applicabili a mezzi e modi di comunicazione diversi, possono rafforzare l'elemento unificante già implicito nella personalità e fisionomia del marchio. Il marchio Turismo Veneto deve sempre essere tenuto distinto dal logotipo e dallo stemma istituzionale della Regione del Veneto (il cui utilizzo è disciplinato dalle Direttive in ordine all'immagine coordinata della Regione, di cui alla deliberazione della giunta regionale n. 3462 del 10 dicembre 2002). Anche graficamente il marchio Turismo Veneto dovrà pertanto essere distinto sia dai simboli istituzionali della Regione del Veneto, sia da quelli degli altri soggetti utilizzatori.

Il Veneto è la prima regione turistica d'Italia e la prima industria del turismo, registra oltre 17 miliardi di fatturato e cresce sempre più con delle novità nell'industria turistica come per esempio il turismo emozionale. Questa innovazione è dovuta ad un grande investimento non solo finanziario ma anche dal punto di vista normativo. Parlare di promozione del territorio vuol dire parlare di tutte le sue tipicità e autenticità e mettere assieme tutti gli operatori che si devono presentare verso i turisti all'unisono con un richiamo, con un marchio forte.

Si può affermare che Venezia è un buon biglietto da visita: su oltre 86 mld di presenze turistiche, Venezia conta 14 mld di presenze, 32 mld di presenze solo nelle nostre spiagge, piuttosto che 9 mld di presenze al Lago, questo sta a significare la varietà dell'offerta turistica veneta e il pay-off «*Veneto, the Land of Venice*», ovvero la terra di Venezia da una dimensione identitaria sulla quale si vuole investire, che attrae molti visitatori.

Nell'era del digitale che stiamo vivendo, si possono fare delle cose straordinarie, in diversi settori, in particolare quello turistico, dove si possono avvicinare tutte le tradizioni e culture locali direttamente al mercato. Con «*Veneto, the Land of Venice*» si cerca di focalizzarsi proprio sul mercato, creando il prodotto migliore per aiutare i giovani e coloro che hanno creato qualcosa di importante nel passato a raggiungere il target. Si vuole con ciò diffondere un'immagine del Veneto con molteplici sfumature, che non guardano solo Venezia nella sua fattispecie, bensì spaziano su tutto il territorio: dal mare alla montagna, dal lago alle terme, dalle città d'arte ai borghi.

4.2.2 Analisi SWOT del territorio veneto

Forza (strengths), debolezza (weaknesses), opportunità (opportunities) e minacce (threats), sono gli elementi portanti dell'analisi SWOT (Figura 4.3). Si tratta di un'analisi di sostegno alle scelte volte a razionalizzare i processi; questo meccanismo è sviluppato da più di 50 anni come supporto alla definizione di strategie aziendali e dagli anni '80 è stata utilizzato anche come supporto alle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo e oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali e alla valutazione dei programmi regionali e locali.



FIGURA 4.3: Schematizzazione analisi SWOT. (Comune di Venezia, 2016)

Tra i punti di forza vengono individuati: una variegata offerta ricettiva, l'offerta di ristorazione ampia e diffusa, la qualità ambientale e paesaggistica elevata, il brand identificativo (Venezia) già posizionato sui mercati internazionali e con forte identità, e il grande numero di presenze ed arrivi.

L'eccessivo calo della popolazione residente in centro storico-artistico, l'eccessivo carico turistico in alcune aree della città insulare nei prolungati periodi di alta stagionalità, la bassa permanenza media e dati e analisi non sufficienti in merito alla tipologia del turista in base ad età, abitudini, capacità di spesa, aspettative espresse ed intrinseche e sulla fruizione dell'offerta turistica proposta vengono identificati come punti di debolezza.

Le minacce sono il declino delle vacanze di medio-lungo periodo; l'incapacità di promuovere e vendere sui mercati proposte di area vasta a causa del diffuso campanilismo; il rischio di depauperamento del patrimonio di saperi locali e dei valori legati alle tradizioni l'incapacità di utilizzare linguaggi differenziati per mercati, target e

strumenti; il degrado degli edifici, e quindi del patrimonio della città, a causa dell'acqua e del suo innalzamento; il calo del reddito delle famiglie italiane e straniere e aumento della disoccupazione, con conseguente diminuzione dei consumi; il rischio della cosiddetta "monocultura turistica", che comporterebbe ampia dipendenza dalla volatilità della domanda in caso di grandi eventi con impatto negativo sul turismo (ad esempio: terrorismo, calamità naturali, ecc.).

Infine, le opportunità sono molte, la maggiore consapevolezza, da parte degli organi politici, della dignità del turismo quale comparto produttivo autonomo; la crescita della domanda relativa a modelli di fruizione turistica green, in sintonia con una maggior consapevolezza territoriale sui temi dello sviluppo sostenibile; la continua crescita dei collegamenti aerei sugli hub veneti; lo sviluppo dell'offerta turistica nella terraferma e l'espansione del cosiddetto "turismo studentesco".

4.3 Difesa e valorizzazione del Patrimonio Culturale

Il Patrimonio Culturale è costituito oltre che dalla componente estetica, anche dalla funzione sociale e dal valore economico. Tutto ciò sta alla base di un vantaggio competitivo che vi è la necessità di stimolare. Nell'ordinamento Nazionale, troviamo la nozione di "Bene culturale" all'interno del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio o anche detto Codice Urbani, entrato in vigore 1 Maggio 2004. Vengono definiti beni culturali *«tutte quelle cose - mobili ed immobili - che presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico, bibliografico, oltre a tutte le altre individuate dalla legge o che in base alla legge sono considerate quali testimonianze aventi valore di civiltà»*. Mentre, sono beni paesaggistici *«gli immobili e le aree costituenti espressione dei valori storici, culturali, naturali, morfologici ed estetici del territorio»*. I beni culturali e i beni paesaggistici danno luogo al c.d. Patrimonio Culturale, asset fondamentale per quel che riguarda i valori, le tradizioni, le credenze, gli usi, i costumi e la dimensione c.d. intangibile.

Affinché nessuno utilizzi le opere d'ingegno in pubblico dominio bisogna adottare specifiche *Branding policies*. Nel decidere queste *policies*, il produttore dovrebbe tenere in debita considerazione i seguenti aspetti: se ci sarà un marchio familiare per tutti i tipi di prodotti o un marchio speciale per ogni tipo di prodotto; se ci si concentrerà su un unico marchio o utilizzerà più marchi; se realizzerà prodotti per un marchio privato simili a quelli con il proprio marchio e infine se verrà seguita una *brand policy* nazionale.

Queste strategie possono essere utilizzate anche nel campo dei beni culturali a causa del loro impatto e richiamo commerciale. In questi casi il marchio verrebbe usato per scopi di marketing e per veicolare le informazioni al pubblico. Ai sensi dell'art. 19 comma 3 del C.P.I. «*Amministrazioni dello Stato e degli enti locali hanno facoltà di ottenere la registrazione di un marchio, anche avente ad oggetto elementi grafici distintivi tratti dal patrimonio culturale, storico, architettonico od ambientale del proprio territorio, per la sua valorizzazione commerciale*» si evince che i diritti di Proprietà Intellettuale sono un'opportunità, in particolare per licenze e contratti per attività di merchandising, commercializzazione e diffusione delle opere.

4.4 Presupposti marchio “*Basilica di San Marco*”

Quando un turista prenota un soggiorno a Venezia la prima cosa che vuole visitare solitamente è la Basilica e la Piazza San Marco. Alcune volte Venezia è sinonimo di San Marco. Come visto nei precedenti paragrafi sia la Regione Veneto, sia la città di Venezia hanno creato e registrato il proprio marchio.

In base a quanto analizzato sia dal punto di vista del marketing nello specifico brand e *destination management*, sia dal punto di vista della fattispecie giuridica si è pensato di creare il marchio “*Basilica di San Marco*”. Seguiranno diverse ipotesi e verranno esaminate e osservate diverse situazioni.

4.4.1 Storia delle attività della Basilica di San Marco

La Basilica Cattedrale Patriarcale di San Marco, comunemente detta Basilica di San Marco, testimonia la maestosità di Venezia sia dal punto di vista della fede religiosa, sia della vita civile.

Infatti è stato il luogo ove veniva eletto il Doge e celebrate le cerimonie ufficiali della Repubblica. Alcune di queste sono ricordate con le incisioni dei nomi dei protagonisti come ad esempio la Pace di Venezia del 1177, la partenze nel 1201 dei Crociati per la Terrasanta. La Basilica è stata inoltre testimone di incontri di preghiera avvenuti in momenti dolorosi per la città come nel 1630 quando i Veneziani pronunciano il voto di erigere un tempio dedicato alla Vergine per essere liberati dalla peste.

Dopo la conquista delle truppe napoleoniche della Serenissima la Basilica, nel 1807, per volere dello stesso Napoleone divenne la sede del Patriarca di Venezia.

4.4.2. Il Museo di San Marco

Costruito alla fine del XIX secolo, di recente, è stato ampliato con la realizzazione di un nuovo allestimento sopra l'atrio-nartece e l'ex sala dei banchetti del Doge.

Il museo fa bella mostra di oggetti di varia natura e provenienza tutti appartenenti alla Basilica. Tra le opere di maggior lustro si può ammirare la quadriga marciana- composta da quattro statue di cavalli di bronzo presi a seguito della conquista di Bisanzio nel 1204, durante la IV Crociata e inviata a Venezia dal doge Enrico Dandolo.

All'interno si trovano anche tappeti persiani, paramenti, codici miniati con i testi delle liturgie marciane, arazzi in lana ed in seta e la pala feriale di Paolo Veneziano, opera in legno un tempo usata per coprire la Pala d'Oro.

In occasione del nuovo allestimento, è stato realizzato anche un sito internet (<http://www.basilicasanmarco.it/>), in cui recentemente è stata data la possibilità di prenotare le visite, non solo al Museo di San Marco ma anche alla Basilica, alla Pala d'Oro e al Campanile, tramite il meccanismo "*skip the line*", che venne avviato nel 2017. Attraverso il procedimento "salta coda" è possibile scegliere quali monumenti esplorare all'interno del complesso monumentale, successivamente vi è la possibilità di scegliere il giorno e l'ora in cui visitare. L'accesso ai locali per la preghiera e per ammirare l'immenso patrimonio culturale è previsto tutti i giorni, tranne quando, per motivi religiosi viene cessato temporaneamente.

Inoltre, dal 2021, a causa della pandemia da Covid-19 e dai danni recati alla Basilica dall'acqua alta del Novembre 2019, è stata introdotta l'entrata a pagamento.

All'interno della Basilica sono collocati due bookshop, in cui è possibile acquistare un ricordo della Basilica come coroncine fatte con il vetro di Burano, calamite, ritratti di San Marco oppure di Maria Nicopeia e molto altro.

4.4.3 Natura giuridica della Basilica di San Marco

L'ente che tutela il patrimonio della Basilica di San Marco è la Fabbriceria della Basilica Cattedrale di San Marco, denominata Procuratoria di San Marco con Regio Decreto del 9 luglio 1931.

Le fabbricerie, istituzioni molto antiche, sono nate per tutelare gli edifici di culto, in particolare le grandi chiese cattedrali. Alcune di queste, come la Procuratoria di San Marco, sono dotate di personalità giuridica; altre ne sono prive e rientrano nell'ambito delle fondazioni e delle associazioni.

La natura della Procuratoria di San Marco in origine esclusivamente ecclesiastica, avendo come oggetto la tutela di beni appartenenti alla Chiesa in senso lato, oggi ha anche una valenza storico-artistica grazie all'importanza dei beni riferibili alla Basilica attrattiva per varie tipologie di turisti a livello planetario, legati sia alla tradizione religiosa, sia al mondo dell'arte e del tempo libero.

La Procuratoria della Basilica di San Marco appartiene dal 2005 alle c. d. Associazione delle Fabbricerie Italiane, associazione no profit che raduna tutti quegli enti che si dedicano alla conservazione nel territorio italiano delle Cattedrali, dei monumenti e dei relativi musei. Di questa associazione fanno parte anche: l'Opera Laicale della Cattedrale di Chiusi, l'Opera di Santa Croce di Firenze, l'Opera Santa Maria del Fiore di Firenze, la Chiesa Parrocchiale Monumentale di Santa Maria Assunta di Carignano in Genova, la Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano, l'Opera del Duomo di Orvieto, la Fabbriceria della Basilica Cattedrale di Parma, l'Opera Medicea Laurenziana, la Fabbriceria della Chiesa Cattedrale Monumentale di S. Stefano Martire in Pavia, la Fabbriceria della Chiesa Cattedrale di Pienza, l'Opera della Primaziale Pisana, l'Opera del Duomo di Prato della Chiesa Cattedrale Monumentale di S. Stefano, l'Opera della Metropolitana di Siena, la Fabbriceria della Sagrestia della Cattedrale di Todi, le Opere Ecclesiastiche Riunite di Montepulciano e la Fabbriceria del Duomo di Monreale.

La Procuratoria di San Marco è governata dal Consiglio costituito da sette procuratori - tra cui viene eletto il Primo Procuratore - sono nominati due dal Patriarca e cinque con decreto del Ministero degli Interni, previo parere del Patriarca. Oggi, il Consiglio di Procuratoria è composto da: Carlo Alberto Tesserin (Primo Procuratore), Mons. Angelo Pagan, Avv. Bruno Barel, Dott. Paolo Chiaruttini, Dott. Gianni Penzo Doria, Arch. Amerigo Restucci, Arch. Marco Zordan.

La direzione dei servizi tecnici per la conservazione della Basilica viene affidata ad un ingegnere o architetto, detto proto di San Marco, scelto anch'esso dal Consiglio.

Lo statuto della Procuratoria è approvato dal Ministero dell'Interno sentito il Patriarca secondo quanto stabilito dal DPR n. 33/1987. Detto decreto detta anche le regole per il governo della Fabbriceria prevedendo poteri ispettivi da parte del Prefetto.

La natura pubblica o privata della fabbricerie in generale è stata influenzata da un parere del Consiglio di Stato (28 settembre 2000, n. 289), reso in riferimento a norme non più vigenti.

I consiglieri di Palazzo Spada hanno ritenuto che solo le fabbricerie *«preposte alla tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico di cui alla Legge 1 giugno 1939 n. 1089»*, avessero potuto acquisire la qualifica tributaria di Onlus, così indirizzando gli addetti ai lavori a considerare tutte le fabbricerie istituzioni private, in quanto la qualifica tributaria di Onlus era riservata solo ed unicamente ad enti privati.

La Procuratoria di San Marco che ha acquisito tale qualifica - dopo i decreti legislativi n. 112 del 2017 e n. 117 del 2017 (Codice del terzo Settore) che hanno apportato una svolta epocale nella disciplina del mondo del no profit, abrogando gran parte delle norme contenute nel decreto legislativo n. 460 del 1997 - dovrà a breve decidere se diventare un'impresa sociale o un ente del terzo settore.

A differenza delle Onlus, questa ultima tipologia incide non solo su aspetti tributari ma anche soggettivi: la novità più rilevante è l'istituzione del "Registro Unico Nazionale del Terzo Settore" (RUNTS) e la previsione di requisiti in capo agli enti iscritti con conseguenze rilevanti in termini di trasparenza amministrativa e un controllo pubblico più pregnante.

Del resto la Procuratoria di San Marco potrebbe optare per l'impresa sociale la quale, seppur Ente del Terzo settore, risulta più indipendente e caratterizzata da una gestione ancora più trasparente, con il diretto coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti per il raggiungimento di finalità che devono comunque avere valenza solidaristica, civica e utilità sociale.

Nel frattempo la Procuratoria ha deciso, assieme alla Fabbriceria di Pisa, di attingere alla nuova normativa e modificare il proprio Statuto.

Tale modifica non è stata ancora attuata, non avendo allo stato il Ministero dell'Interno, da cui le Fabbricerie sono controllate, espresso il proprio assenso. La questione è particolarmente complessa in quanto dovrà essere interpellata anche la Commissione Paritetica, istituita con l'Accordo di Villa Madama in occasione della revisione dei Patti Lateranensi nel 1984 ma non ancora nominata, la quale dovrà rilasciare un proprio parere.

Questo consentirà alla Procuratoria di San Marco, con l'aiuto dell'Associazione Fabbricerie Italiane, valutare quale sia l'opzione più vantaggiosa ed apportare le opportune modifiche al proprio statuto, magari attraverso un percorso di coinvolgimento del Patriarcato, attribuendo in questo modo la corretta importanza alla destinazione religiosa dei beni che amministra.

5. La *mission*

Lo Statuto della Procuratoria di San Marco non persegue logiche di profitto ma unicamente quelle finalizzate alla conservazione del complesso monumentale per poterlo tramandare ai posteri e i beni amministrati in quanto beni comuni, cioè appartenenti a tutti e fruibili da tutti, non sono commerciabili, vincolati allo scopo di religione e culto che prevale e concorre tenuto conto del loro rilevante valore storico-artistico. Detto questo che esclude in nuce la possibilità di registrare un marchio con le relative tutele previste dalla legge e delineate nei capitoli precedenti, risulta palese come la realtà della Basilica è già distintiva di per sé stessa e non necessita di uno strumento specifico per la sua identificazione nel “mercato”. L'immagine che si ha della Basilica di San Marco è la sua storia che ne riproduce i caratteri e li diffonde tra i suoi visitatori.

Allo stesso tempo, però, sappiamo che la comunicazione è essenziale soprattutto nella misura in cui la Procuratoria di San Marco, la Basilica, il museo ed anche il campanile, in definitiva l'intero complesso monumentale di San Marco, dovesse avere bisogno di essere in linea con quello che oggi si fa sui mercati.

D'altro canto Venezia è utilizzata da altri a scopo di profitti e non sempre vengono perseguiti fini nobili e questo forse il motivo che spingerebbe a ragionare e valutare perché viene spesso usata l'immagine della Basilica, in particolare, la parte alta della facciata, lo si può confermare dalle richieste che pervengono per fare i film, girare all'interno, cosa che non è quasi mai consentita; ci si rende conto perciò che viene usata per scopi di c.d. attrattiva.

Oggi l'immagine di San Marco è non plus ultra per il mondo per cui la cura della comunicazione nella sua interezza non è un aspetto principale perché la Basilica di San Marco comunica un'immagine che vince sul mondo.

La realtà di Venezia è una realtà che ha una capacità di presa come nessun'altra città nel mondo con il problema che la capacità di ricezione che è quasi inesistente, inadeguata e il più delle volte non economica.

Nella realtà, se si guarda quello che hanno fatto i dogi a Venezia, «*San Marco è diventato quello che è non mille anni fa, quando è stata ricostruita la Basilica a nuovo, ma ogni secolo è stato aggiunto un pezzetto e la Basilica è diventata sempre più bella perché c'è stata la capacità di intendere che non era statica ma che anch'essa ha il bisogno di esporsi in maniera diversa*».

5.1 “Basilica di San Marco” e Destination branding

La realtà della Basilica di San Marco è atipica in particolare in riferimento alla totalità delle presenze delle Fabbricerie nazionali, perché storicamente la sede del Patriarca era a San Pietro di Castello e la Basilica di San Marco era la cappella dove arrivava il Patriarca a celebrare il culto religioso. La Basilica era un tutt'uno con Palazzo Ducale, quindi una posizione molto “d’insieme” tra quello che era la parte religiosa e la parte laica, una simbiosi; per cui quando Napoleone ha modificato e ha trasferito, ha operato in maniera che non ci fosse più il potere della Repubblica Serenissima e per cui la Basilica diventava una basilica, anche se lo era anche prima solamente che attraverso questa operazione diventa il palazzo per il Patriarca, in quanto da San Pietro di Castello stabilmente va ad abitare a San Marco.

Facendo un salto nella storia e successivamente a questi eventi, si può dire che Venezia oggi è sotto gli occhi di tutti, lo conferma la ripresa del turismo in Italia che la posiziona al primo posto. *«In questi giorni e in questo periodo a Venezia ci sono flussi turistici che non avevamo neanche nel 2019, chiaramente il turismo, la forma del turismo, il tipo di turismo è cambiato parecchio, tant'è che noi (Procuratoria della Basilica di San Marco) vediamo rispetto a prima un incremento enorme di persone che arrivano già attrezzate per sé prima parlavamo di vivacchi nel 2019 ormai proprio si portano dei grandi zaini con dentro tutto cioè non lasciano quasi nulla a Venezia o il meno possibile diciamo, tuttavia il flusso è talmente alto che comunque Venezia è ben felice di trainare in qualche modo questa ripresa ma come il resto d'Italia d'altronde: Firenze piena, Milano è piena, Roma è piena insomma ci sono grandi presenza.*

Detto questo, Venezia ha evidentemente una capacità di attrazione e quindi a causa e/o per fortuna, un'immagine che è fortissima nel mondo, cioè noi abbiamo un'immagine di Venezia che nell'immaginario collettivo è potente; noi Procuratoria di San Marco e quindi complesso monumentale dove intendiamo per complesso monumentale la Basilica, Pala d'Oro, il Museo, le terrazze e il campanile, abbiamo un flusso enorme che chiaramente già da un po' di tempo. Bisogna, però, leggere anche un po' la storia.. noi arriviamo da prima della pandemia da un flusso di visitatori incontrollato praticamente e per mille motivi la Basilica era aperta a tutti, la Basilica in senso stretto mentre la Pala d'oro e il museo erano a pagamento però quello che avevamo per contro per quanto fosse giustissimo questo era anche dal punto di vista religioso, ma abbiamo dovuto visti i numeri perché avevamo almeno tre milioni e mezzo di visitatori all'anno e questo genera

insieme alle acque alte un impatto, un'impronta ecologica fortissima, in tutti i sensi: pavimenti musivi degrado accelerato che insieme alle acque alte facevano il resto insomma.

Da quando abbiamo introdotto “un contributo” perché noi viviamo come Procuratoria abbiamo l'onere statutario di mantenere il complesso monumentale e di garantire l'esercizio del culto quindi noi sosteniamo qualunque spesa che ha a che fare con la manutenzione conservazione e valorizzazione del complesso monumentale questo significa che quindi non avendo se non a causa del Covid diciamo che quindi estemporanei finanziamenti la Basilica e quindi la Procuratoria si sostengono solo attraverso le bigliettazioni. Questo ha ottenuto introducendo anche la bigliettazione per la visita culturale - religiosa in Basilica mentre comunque i fedeli hanno sempre accesso libero tramite la cappella di Nicopeia e quindi chi vuol pregare ha sempre uno spazio grande dove può pregare questo ha consentito diciamo di ridurre e temperare i flussi. Per noi è un grande beneficio perché quindi c'è minore impronta ecologica, minore calpestio, minore degrado» dichiara in un'intervista Mauro Frongia, Responsabile Amministrativo e del Personale della Procuratoria di San Marco.

Parlando invece di capacità di attrazione si può dire che su una qualunque persona che va a Venezia quasi tutti entrano in Basilica e il numero di persone che non entra è talmente ridotto, chi viene in Basilica a meno che non abbia i tempi strettissimi, e perciò debba scegliere, allora magari va a Palazzo Ducale non in Basilica o è già venuto; questo ci dimostra che evidentemente non c'è quasi bisogno di un marchio tuttavia potrebbe essere utile in un'ottica più strategica al fine di “destagionalizzare”.

5.2 Grafica del marchio “Basilica di San Marco”

Come detto l'impossibilità di registrare un marchio per la Basilica di San Marco non impedisce la realizzazione di un “brand” privo però della tutela tipica del marchio.

La Basilica di San Marco, monumento di culto cristiano ma anche patrimonio artistico e culturale, fruibile grazie alle sinergie messe in campo dal Patriarcato e della Procuratoria, potrebbe essere rappresentata da un “logotipo” che sintetizzi in un unicum tali aspetti senza confonderli.



FIGURA 5.1: Logo “Basilica di San Marco”. Elaborazione personale.

L'esempio sopra riprodotto contiene in sé le caratteristiche della composizione mista civile ed ecclesiastica del complesso monumentale di San Marco: espressione, da un lato, dell'autorità della Chiesa con finalità prettamente di culto, dall'altro manifestazione di una funzione pubblica. In definitiva la sintesi di come un patrimonio collettivo, nel corso dei secoli, con un'originaria funzione ecclesiastica sia stata completata da una più larga valorizzazione dell'aspetto culturale ed artistico.

Non a caso il sito “Venezia e la sua Laguna” nel 1987 è stata iscritto nel 1987 nella Lista del Patrimonio Mondiale per l'unicità e la singolarità dei suoi valori culturali, costituiti da un patrimonio storico, archeologico, urbano, architettonico, artistico e di tradizioni culturali eccezionale, integrato in un contesto ambientale, naturale e paesaggistico straordinario.

CONCLUSIONI

Il *Destination Management* deve essere inquadrato in quella che è una visione di più ampio respiro, cioè un progetto di sviluppo della destinazione che sia nei fatti condiviso, organizzato e definito. Se questo è il quadro entro il quale l'operatività *del Destination Management* si muove, l'efficacia nel raggiungere gli obiettivi di competitività e sostenibilità sarà superiore.

Si arriva quindi alle variabili di Ritchie e Crouch, ci si focalizza sulle diverse aree che riguardano le diverse aree di *Destination Management*.

La prima area è l'organizzazione, in questo caso si parla di gestione organizzativa della destinazione, quindi si pensa a quegli aspetti più operativi del coordinamento tra tutti i diversi attori e stakeholder che in un qualche modo hanno un modo attivo nella gestione operativa della destinazione. Ecco che il *Destination Management* è incaricato di coordinare i diversi attori per la realizzazione di proposte di valore e per il loro veicolo verso i potenziali visitatori. Quindi aspetti organizzativi come: organizzare le riunioni, le informazioni e tutte le attività che seguiranno.

La gestione operativa del marketing, invece, ha a che fare con le interazioni quotidiane o frequenti coi consumatori potenziali e attuali. Di conseguenza, tutti gli aspetti di comunicazione, promozione, di customer service, servizi post-acquisto.

Uno degli incarichi della DMO è di gestire e di valutare la qualità dei servizi turistici offerti.

La DMO è deputata a svolgere attività di informazione verso il pubblico, ma anche a fare da connettore di informazioni per quello che riguarda la gestione operativa della destinazione nel suo complesso. Potrebbe essere attività tipica della DMO anche quella di scambiare le informazioni tra i diversi operatori del turismo di un territorio che hanno diverse finalità.

In un'ottica di *Destination Management*, l'immagine e la reputazione della destinazione è importante rispetto alle necessità e ai gusti del turista, in particolare se lo si analizza nella letteratura del *Destination Branding*.

Nella fattispecie, fondamentale è analizzare il *Brand Management* e le componenti del processo di gestione.

In primo luogo, la *Brand identity* in cui si identificano gli aspetti fisici del marchio. La seconda componente è la *brand equity*, al cui interno si suddividono due visioni *costumer-based brand equity* e *financial-based brand equity*.

Per quel che concerne la *brand awareness* si può dire che riassume l'essenza del brand, mentre la *brand image* le associazioni di memoria in riferimento a quel determinato brand.

Per questo motivo è rilevante il *brand positioning*, in quanto determina come dice il termine stesso, il posizionamento del brand nel mercato e non solo.

Infine, la *brand loyalty*, discussa lungamente nel tempo nella disciplina del marketing fa riferimento alla c.d. fedeltà della marca.

Non è scontato che in tutto questo processo il ruolo e l'azione dei media ed in particolare dei social network sia alquanto essenziale per lo scambio e la diffusione di informazioni. Tuttavia, vi è una vasta disciplina giuridica in materia di marchio che va sotto il titolo di Proprietà Industriale, regolata dal c.d. Codice della Proprietà Industriale, a livello nazionale; per quel che concerne l'ambito europeo si fa riferimento a tre regolamenti il Regolamento sul Marchio dell'Unione Europea (RMUE) n. 1001/2017; il Regolamento delegato sul Marchio dell'Unione Europea (RDMUE) n. 625/2018; il Regolamento sull'esecuzione sul Marchio dell'Unione Europea (REMUE) n. 626/2018. Infine, in ambito internazionale si fa riferimento alla Convenzione dell'Unione di Parigi e all'Accordo di Madrid.

La disciplina fa riferimento a delle caratteristiche essenziali, quali la novità, l'originalità e la liceità, in questi casi sarà possibile la registrazione.

Considerando il quesito iniziale, ovvero, se sia o meno possibile creare un marchio riferibile al complesso monumentale della Basilica di San Marco, considerando i presupposti giuridici, la risposta è sì, in quanto la Procuratoria di San Marco è un ente che gode di autonomia giuridica.

Tuttavia, se si prende in riferimento la letteratura del marketing, ecco qui che sorgono i dubbi.

La Basilica di San Marco in quanto ente ecclesiastico e perciò ente della Chiesa non può perseverare scopi e/o fini di business usando la propria immagine. Proprio per questo motivo la questione è assai delicata.

Inoltre, come già detto, lo Statuto della Procuratoria di San Marco non persegue logiche di profitto, ma unicamente di conservazione del complesso monumentale fruibile da tutti, nessuno escluso, e come tale bene comune non commerciabile, vincolato a scopi

religiosi, culturali ed artistici, che prevalgono sulle logiche del profitto tipiche del marchio.

Bibliografia

Agmeka F., Wathoni R. N., Santoso A. S., (2019). “The Influence of Discount Framing towards Brand Reputation and Brand Image on Purchase Intention and Actual Behaviour in e-commerce”. *Procedia Computer Science* 161, 851–858.

Buhalis, D. (2000). “Marketing the competitive destination for the future”. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.

Burmann C., Zeplin, S. (2005). “Building brand commitment: A behavioural approach do internal brand management”. *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 279-300.

CMO Survey, 2018. CMO Survey Report: Highlights and Insights Report. (https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Feb-2018.pdf).

Consorti P.. (2019) “La natura giuridica delle fabbricere alla luce della riforma del terzo settore”. *Stato Chiese e pluralismo confessionale*, n. 32, pp. 59-77.

Ekinci Y. (2003). “From destination image to destination branding: An emerging area of research”. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, Vol. 1 (2), 21-24.

Essamri A., McKechnie S., Winklhofer H., (2019). “Co-creating corporate brand identity with online brand communities: a managerial perspective”. *Journal of Business Research* 96, 366-375.

Fatanti M. N., Suyadnya I. W., (2015). “Beyond User Gaze: How Instagram Creates Tourism Destination Brand?” . *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 211, 1089-1095.

Fayvishenko, D. (2018). “Formation of brand positioning strategy”. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(2), 245-248.

Golob U., Davies M.A.P., Kernstock J., Powell S.M., (2020). “Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management”. *Journal of Brand Management* 27: 123–129.

Gommans M., Krishnan K. S., Scheffold K. B., (2001). “From Brand Loyalty to E-Loyalty: A Conceptual Framework”. *Journal of Economic and Social Research* 3(1), 43-58

Iglesias O., Ind N., (2020). “Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management”. *Journal of Brand Management* 27,710–720

Iglesias O., Landgraf P., Ind N., Markovic S., Koporcic N., (2020). “Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts”. *Industrial Marketing Management* 85, 32-43

Ilyas G.B., Rahmi S., Tamsah H., Munir A. R., Kusuma A. H. P. P. (2020). “Reflective Model of Brand Awareness on Repurchase Intention and Customer Satisfaction”. *Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 9* 427–438.

Keller K. L. (1993). “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity.” *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Keller K.L. (2001) “Building customer-based brand equity”. *Marketing Management*, Vol. 10, No. 2, 14–21.

Keller K. L. (2003). *Strategic brand management*. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Keller K.L, Busacca B., Ostillo M. C., (2005). *La gestione del Brand. Strategie e sviluppo*. Egea, Milano.

Keller K.L. (2009) “Building strong brands in a modern marketing communications environment”. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nos. 2–3, pp.139–155.

Kimpakorn N., Tocquer, G. (2010). “Service brand equity and employee brand commitment”. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.

Leijerholt U., Chapleo C., O’Sullivan H., (2019). “A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector”. *Journal of Brand Management* volume 26, 277–290.

Leiper N. (1995). *Tourism management*. Melbourne, Australia: RMIT Press.

Liu Y., Hultman M., Esisingerich A. B., Wei X. (2020). “How does brand loyalty interact with tourism destination? Exploring the effect of brand loyalty on place attachment”. *Annals of Tourism Research* 81.

Lin Y-H., Lin F-J., Wang K-H., (2021). “The effect of social mission on service quality and brand image”. *Journal of Business Research* 132, 744-752.

Loroche M., Habibi M. R., Richard M.-O., (2013). “To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?”. *International Journal of Information Management* 33, 76–82.

Mariani M. M., Giorgio L. (2017). “The “Pink Night” festival revisited: Meta-events and the role of destination partnerships in staging event tourism”. *Annals of Tourism Research*, 62, 89–109.

McAlexander J. H., Schouten W. J., Koenig, F. H. (2002). "Building brand community". *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.

Oliver R. L., (1999). "Whence Consumer Loyalty?". *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue) 33-44.

Osakwe C. N., Palamidovska-Sterjadovska N., Mihajlov M., Ciunova-Shuleska A., (2020). "Brand orientation, brand-building behavior and brand identity in SMEs: an empirical evaluation". *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 38 No. 7, 813-828 .

Pappu R., Quester P.G., Cooksey R.W., (2005). "Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence". *J. Prod. Brand Manage.* 14 (3), 143–154.

Tuominen P., (1999). *Managing Brand Equity. Business*, 65-100.

Pitt L.F., Opoku R. A., Hultman M., Abratt R., Spyropoulou S. "What I say about myself: communication of brand personality by African countries". *Tour. Manag.* 28(3), 835–844

Rispoli M., Tamma M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli

Rosenbaum-Elliot R., Percy L., Pervan Simon, (2018). *Strategic Brand Management*. 4th Edition, Oxford University Press

Ruiz-Real J. L., Uribe-Toril J., Gazquez-Abad J. C., (2020). "Destination branding: Opportunities and new challenges". *Journal of Destination Marketing & Management* 17.

Saeed M., Shafique I., (2020). “Customer-based brand equity and destination visit behaviour in the tourism industry: the contingent role of social media”. *Quality & Quantity* volume 54, 1491-1512.

Surucu Ö., Öztürk Y., Okumus F., Bilhian A., (2019). “Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context”. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 40, 114-124.

Switala M., Gamrot Wojciech., Reformat B., Bilinska-Reformat K., (2018). “The influence of brand awareness and brand image on brand equity – an empirical study of logistics service providers”. *Journal of Economics and Management* Vol. 33 (3) 97- 119.

Tasci A.D.A., (2020). “A critical review and reconstruction of perceptual brand equity”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 33 No. 1,166-198.

Torelli, C. J. (2013). *Globalization, culture, and branding: How to leverage cultural equity for building iconic brands in the era of globalization*. New York: Palgrave Macmillan.

TRABUCCHI, *Istituzioni di Diritto Civile*, II, Padova, 2005, p. 1023-2027.

Van de Ven A. H. (1992). “Suggestions for studying strategy process: A research note”. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169–188.

UMBERTAZZI, *La Proprietà Intellettuale*, Torino, 2011.

VANZETTI, DI CATALDO, SPOLIDORO, *Manuale di Diritto Industriale*, IX, Milano, 2021.

Vengesayi S. (2003). *A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness*. In R. Kennedy (Ed.), *Proceedings of the 2003 ANZMAC conference (637–647)*. Adelaide: ANZMAC.

Walsh G., Beatty S.E., (2007). "Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation". *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (1), 127–143.

Yoon T., Ekinci Y., Oppewal H. (2002). "When Are Brands Perceived as Personalities?". *Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference*, Nottingham, UK.

Sitografia

<https://avm.avmspa.it/it/content/il-marchio-di-venezia-0>

<http://www.basilicasanmarco.it/storia-e-societa/la-basilica-funzione-politica-e-religiosa/>

<https://www.fabbricerieitaliane.it/>

<https://www.unioncamereveneto.it/attivita-e-servizi/promozione-sviluppo-territorio/turismo-e-cultura/accordo-di-collaborazione-con-la-regione-del-veneto-per-la-realizzazione-di-attivita-relative-allosservatorio-del-turismo-regionale-federato-e-al-marchio-ombrello-veneto-the-land-of-venice/veneto-the-land-of-venice-la-diffusione-del-marchio-ombrello/>

https://vela.avmspa.it/sites/default/files/attachments/MARCHIO_DI_VENEZIA.pdf

www.veneto.eu

<https://www.veneto.eu/web/area-operatori/marchio-turistico>

www.regioneveneto.it